

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis previa a la obtención del Título de: LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
SOCIAL

TEMA:
**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GRUPO SANTILLANA
ECUADOR.”**

AUTORA:
ANA GABRIELA TORRES NARANJO

DIRECTORA:
MARÍA DEL CARMEN RAMÍREZ

Quito, noviembre de 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Ana Gabriela Torres Naranjo autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro. Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, noviembre de 2013

f) _____

Ana Gabriela Torres Naranjo

1104561558

DEDICATORIA

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de esta tesis, es un orgullo para mi poder dedicar a las personas que siempre estuvieron a mi lado, principalmente a Dios por haber sido el quien ha bendecido cada uno de mis pasos y mis decisiones, ya son más de 5 años desde que dejé mi ciudad natal para poder alcanzar un sueño tan anhelado y finalmente hoy lo veo cristalizar, doy gracias sinceras porque ha sido por él que he podido conocer personas muy valiosas que han hecho de este camino un vivir diario de muchas experiencias hermosas y satisfactorias; gracias a mis padres Mayra y Ramiro por ser el pilar fundamental para alcanzar mis metas y mis logros por haber sido quienes con sus palabras de aliento me motivaron día a día, por ser mi ejemplo a seguir, gracias por sus enseñanzas de amor, humildad, respeto y sobre todo gracias por haber luchado conmigo estos 5 años lejos de ustedes, es por ustedes que finalmente estoy donde ahora estoy; a mis hermanas Delia y Belén por ser mis amigas, mis compañeras y confidentes, por estar conmigo en los momentos más difíciles y en los momentos de alegrías, gracias por haber sido quienes me acompañaron en mis noches de desvelo, por ser esos ángeles que Dios me envió junto a mis padres para enseñarme lo valioso que es la vida, la unión y el amor familiar.

Gracias a Eugenia Ávalos y Edgar Jaramillo por su entrega, su amistad y su apoyo durante este arduo tiempo que ahora ya lo vemos reflejado en una realidad.

Mil gracias a mis compañeros de aulas, a mis amigos que siempre han estado conmigo, y finalmente gracias a ti mi amor, por tu tiempo, por tu dedicación, por tu apoyo incondicional y por esas ganas de verme triunfar siempre, gracias a ti finalmente sé que toda la espera valió la pena, segura de que este es el inicio de muchos triunfos juntos sólo me resta decirte mil gracias Daniel.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos y cada uno de mis profesores, quienes me han ayudado en mi preparación profesional, en especial a María del Carmen Ramírez por su importante colaboración como Directora de mi tesis y de la carrera quien con sus consejos y su ayuda me ha guiado en el desarrollo de esta tesis; a Johana Escobar por sus consejos como lectora de este trabajo, quien ha motivado cada una de mis decisiones en la carrera. Es importante para mí agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana, a sus docentes por su amistad sincera por su tiempo y dedicación en el transcurso de este tiempo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU NUEVO ENFOQUE..3	
1.1 Comunicación:.....	3
1.2 Los niveles del proceso comunicativo en las organizaciones	5
1.2.1 Comunicación formal	5
1.2.2 Comunicación Informal	5
1.2.3 Comunicación descendente.....	5
1.2.4 Comunicación ascendente.....	6
1.2.5 Comunicación cruzada.....	7
1.3 Tipos de Comunicación	8
1.3.1 La comunicación escrita, oral y no verbal	8
1.3.2 Comunicación escrita.....	9
1.3.3 Comunicación oral.....	10
1.3.4 Comunicación no verbal	10
1.4 La Comunicación Organizacional	11
1.4.1 Aproximación al concepto de organización.....	11
1.4.2. Comunicación en las organizaciones	12
1.4.3 Escenarios de la comunicación organizacional	15
1.4.4 Procesos de comunicación	15
1.4.5 Flujo de la comunicación en la organización.....	16
1.4.6 Cultura Organizacional	16
1.4.7 El diagnóstico de la comunicación de una organización	17
1.4.8 La planificación estratégica de la comunicación en las organizaciones	18
1.4.9 Concepto de cultura y valores organizacionales.....	19
1.4.10 Comunicación estratégica	20
1.5 Comunicación interna y externa.....	22
1.5.1 Comunicación Externa.....	22
1.5.2 La comunicación interna.....	22
1.5.3 Barreras que dificultan una buena comunicación organizacional	25

1.5.4 Falta o ausencia de planeación.....	26
1.5.5 Supuestos o hechos confusos	27
1.5.6 Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica	27
1.5.7 Información expresada deficientemente	27
1.5.8 Barreras de contexto internacional	27
1.5.9 Pérdida de información por retención limitada.....	28
1.5.10 Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma ..	28
1.5.11 Comunicación de forma impersonal	28
1.5.12 Desconfianza o temores en la comunicación	28
1.5.13 Tiempo insuficiente ante los cambios.....	29
1.5.14 Exceso de información.....	29
1.5.15 Demás barreras en la comunicación	29
1.6 La Gestión de la Comunicación para el Cambio Organizacional	30
1.6.1 Descripción general del Modelo	30
1.6.2 Las formas de interacción	31
CAPÍTULO 2: GRUPO SANTILLANA ECUADOR.....	33
2.1 Antecedentes	33
2.2 Visión y misión de Santillana.....	36
2.2.1 Visión.....	36
2.2.2 Misión	36
2.3 Filosofía empresarial Santillana S.A.	36
2.4 Líneas editoriales.....	37
2.4.1 Santillana Textos.....	37
2.4.2 Richmond.....	39
2.4.3 Sistema UNO	39
2.4.4 Servicios Educativos.....	41
2.4.5 Ediciones Generales.....	41
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL GRUPO SANTILLANA	44
3.1 Introducción.....	44
3.2 El estudio	45
3.3 Percepción de Santillana como institución.....	45

3.3.1 Valoración interna.....	46
3.4 Motivación laboral	47
3.5 Confiabilidad	48
3.6 Identidad y atributos	49
3.7 Comunicación Grupo Santillana Ecuador	51
3.7.1 En el ámbito de la Información.....	52
3.7.2 Comunicación interna	54
CAPÍTULO 4: COMPONENTES PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN	60
4.1 Introducción.....	60
4.2 Componentes básicos de un plan de comunicación	61
4.2.1 Antecedentes.....	61
4.2.2 Objetivos:.....	61
4.2.3 Audiencias objetivo	63
4.2.4 Concepto	63
4.2.5 Canales.....	64
4.2.6 Actividad/Formato	65
4.2.7 Elementos persuasivos.....	65
4.2.8. Monitoreo y evaluación	66
4.2.9 Implementación/Distribución	67
4.2.10 Cronograma y Presupuesto	67
4.3. Plan de Comunicación Interna.....	68
4.3.1 Propuesta del plan estratégico para Grupo Santillana Ecuador	68
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	86

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un plan de comunicación interna para Grupo Santillana Ecuador el cual muestre los conceptos de comunicación organizacional y como se la usa hoy en día en las empresas.

La comunicación organizacional se da en toda las organizaciones ya sean estas públicas como privadas, influye mucho en las relaciones interinstitucionales como en las relaciones internas de cada una de las empresas, esto mejora cada vez las relación de los empleados con la empresa.

Dentro de la comunicación interna se plantea resolver conflictos dentro de las organizaciones como mejorar las relaciones interinstitucionales y sobre todo manejar de manera correcta la imagen que se desea proyectar.

Para ello, se ha realizado una propuesta de un plan de comunicación interna para GRUPO SANTILLANA ECUADOR, para mostrar cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades y de esta manera mejorar la calidad de relación interinstitucional.

Se busca también dejar un precedente de un modelo de Plan de Comunicación Interna que pueda ser usado por los estudiantes de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana.

ABSTRACT

The present work aims to make a plan for internal communication for Ecuador Grupo Santillana show in which the concepts of organizational communication and how it is used today in business.

Organizational communication occurs in all organizations be they public or private, will greatly influence the inter-relationships and each internal relations companies, this improves each time the employee relationship with the company.

Within the internal communication resolve conflict arises within organizations as improve relations and mainly handle correctly the image you want to project.

To this end, it has made a proposal for an internal communications plan for SANTILLANA GROUP ECUADOR, to show what your strengths and what are their weaknesses and thus improve the quality of agency relationship.

It also seeks to make a precedent of a model Internal Communication Plan that can be used by students of the School of Communication at the Salesian University.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto plantea realizar la propuesta de un Plan de Comunicación Interna para Grupo SANTILLANA.

De esta manera se aportará para que se consolide como el grupo editorial ecuatoriano líder y así contribuir a mejorar la calidad de la educación y las actividades culturales del país, para ello se necesita trabajar con un ambiente interno que genere principalmente confianza en sus colaboradores para de esta manera impulsar una imagen basada en los principios y valores de SANTILLANA ECUADOR

La razón principal para que este proyecto se realice fue el entender que un Plan de Comunicación es una herramienta básica en cualquier institución o empresa y no un agregado que puede o no utilizarse. Su finalidad es aportar para que la comunicación dentro de la empresa sea canalizada de la manera correcta para lograr la empatía y empoderamiento del personal, lo cual beneficia tanto a los actores internos como externos de la institución. Es conveniente aprovechar la capacidad de la comunicación interna para desarrollar acciones que generen vínculos efectivos con la ciudadanía y de manera particular con los sectores educativos, culturales y los medios de comunicación, que son de interés para las instituciones.

Dentro de la propuesta del Plan de Comunicación se encuentran temas concernientes a las nuevas tendencias de la Comunicación Organizacional, Planificación y Estrategias de la comunicación, ello con el afán de reforzar la importancia de una propuesta de Plan de Comunicación para Grupo SANTILLANA ECUADOR, partiendo de un estudio y análisis de los procesos de comunicación interna del Grupo SANTILLANA ECUADOR que en este tiempo ha crecido notablemente tomando posición de imagen y calidad dentro del ámbito educativo escolar

Se realizó un diagnóstico institucional que permitió identificar la situación comunicacional de SANTILLANA, así como cuáles son las demandas y necesidades de los actores y sus dependencias, que sea el insumo para el diseño de una propuesta de Plan de Comunicación Interna.

Se realizó una indagación respecto a los actores internos, el historial institucional y el análisis institucional, para el diagnóstico comunicacional se elaboró una encuesta

para recoger las evidencias se aplicó una encuesta electrónica dirigida a un grupo representativo de empleados de SANTILLANA y entrevistas en profundidad a actores clave que procure tener un representante de cada estrato de servicio (gerencial, administrativo, personal técnico, personal de apoyo y servicios generales). Estos actores nos permitieron enriquecer la construcción de la información, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Como todo trabajo se encontraron ciertas dificultades para su elaboración, como el caso de los permisos para la aplicación de las encuestas; debido a que por ser un número considerable de empleados se tomó una muestra y se convirtió en un trabajo muy minucioso y empleó gran cantidad de personas que colaboraron en su tabulación; el proceso de tabulación requirió de un apoyo institucional.

SANTILLANA es una empresa editorial, reconocida por sus clientes y accionistas, trabajadores y proveedores, respetada por la competencia en razón de su calidad, ética y compromiso con el mejoramiento de la educación lo cual exige el desarrollo de programas creativos de comunicación que permitan proyectar su bien ganado prestigio.

La nueva dinámica de la educación y el rol que cumple la formación y la producción editorial determinan que Santillana, a través de sus acciones y su personal asuman un compromiso más trascendente como actores sociales, culturales y económicos, que los convierta en los protagonistas de un cambio cultural que impulse al país hacia una economía del conocimiento y desarrollo sostenible.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU NUEVO ENFOQUE

El concepto de comunicación institucional es avalado por la UNESCO y se aplica a todas aquellas actividades que tienen que ver con el intercambio de información, ideas, roles y conocimientos entre las instituciones y sus actores ya sean estos internos o externos.

Sin embargo, según María Luisa Muriel, este concepto es muy restringido porque se lo mira como un término sustitutivo del de Relaciones Públicas. Por ello existe un cambio evolutivo en la comprensión de lo que es la comunicación organizacional. Es importante emprender la lógica de la teoría sistémica para hablar de comunicación organizacional como un sistema de comunicación relacional cuyo objetivo es armonizar los intereses institucionales con los de sus usuarios, clientes o beneficiarios para así aportar al desarrollo social.

Hay que recordar que cuando se habla de comunicación institucional se hace referencia a las instituciones de carácter público, por ello hoy se habla de comunicación organizacional para referirse a todo tipo de organización o empresa.

1.1 Comunicación:

La palabra comunicar deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común” lo que guarda estrecha relación con lo expuesto al inicio de este acápite y con las definiciones de la Real Academia Española:

1. *tr. Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.*
2. *tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.*
3. *tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.*
4. *tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.*
5. *tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer (RAE, s.f.)*

De acuerdo con ello la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. Al respecto Berelson indica que la comunicación es "la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos, etcétera" (Berelson en Álvarez, 1). Entonces que la comunicación es producida para dar a conocer emociones, sentimientos, formas de pensar, etcétera., a través de símbolos, signos y palabras que hagan que las personas reciban y comprendan el mensaje que se envía; comunicar no sólo significa enviar un mensaje o información, sino hacerla común entre las personas que participan en este proceso; es decir, trata de establecer un intercambio eficaz.

Por otra parte Martínez de Velasco y Nosnik (2006), amplían el concepto de Berelson y Rodríguez diciendo que la comunicación es "*un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta*" (p.12). Esto que se conoce comúnmente como *Feed Back* o retroalimentación.

Otro punto de vista es el de Darío Rodríguez Mansilla (2001) indica que "la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados" (p. 120) lo que incluye interactuar con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso y no sólo el transmitir algo. En este concepto se establece un contacto entre los participantes por medio de ideas, hechos o conductas, buscando así una reacción con las otras personas. En base a lo señalado anteriormente se puede añadir que la comunicación es un elemento de gran importancia de las relaciones humanas, el ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

La comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en

particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”. Generalmente en esta temática surgen obstáculos o barreras que impiden el correcto proceso de transmisión de datos empresariales, personales u organizacionales.

1.2 Los niveles del proceso comunicativo en las organizaciones

1.2.1 Comunicación formal

Comunicación formal es la forma de interacción que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos y demás actividades de una institución que generan todo un sistema de comienzo a fin, dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Oficialmente este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

1.2.2 Comunicación Informal

Como su palabra lo señala existe una informalidad en el flujo de comunicación dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Tiene un alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales entre quienes son parte de la organización.

Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales y sus necesidades de los empleados y del entorno de la empresa.

1.2.3 Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta

comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria. Los principales medios utilizados en este proceso de comunicación son de dos vías (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación por medio escrito los medios más utilizados son: memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre muchas más.

Cabe señalar que una de las características principales sobre el uso de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración dé a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

También es importante señalar que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

1.2.4 Comunicación ascendente

A diferencia de la comunicación ascendente, este nivel de comunicación en las organizaciones se presenta cuando los empleados o colaboradores transmiten información a sus directivos. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los diversos receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no

esperadas por la gerencia o la administración. Esto se presenta comúnmente en las organizaciones cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad y efectividad; además generan conflictos en la organización. Es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros o de desempeño.

Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son, reunión periódica, entrevista personalizada, círculo de Calidad, vía telefónica, a través de encuestas, sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

1.2.5 Comunicación cruzada

Dentro de este tipo de nivel de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la inmediatez en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la organización. La comunicación cruzada es muy común dentro de las instituciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Hoy las organizaciones usan la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas. Es importante recalcar que, debido a que la información en la organización o empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles

jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

1. El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la organización así lo requieran.
2. Es indispensable que quienes trabajen en una institución se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.
3. Los funcionarios deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus directivos o superiores de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo señalado deja en claro que un flujo de comunicación cruzada, algunas ocasiones puede desencadenar inconvenientes en la organización, por lo cual es importante cuidar este tipo de flujo de información que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo. Esto es importante si se quiere generar un dinamismo en el mercado empresarial.

1.3 Tipos de Comunicación

1.3.1 La comunicación escrita, oral y no verbal

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas proporcionan herramientas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

1.3.2 Comunicación escrita

La comunicación escrita es importante en el trabajo organizacional porque nos permite construir mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y así se está seguro que la información se transmitirá correctamente

Algunas herramientas que se utilizan para establecer una buena comunicación escrita en las organizaciones son (Pérez & Candale, 2010):

- Boletín interno: Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum: Es el medio más usado y directo para recordar a los funcionarios o empleados instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular: Es un medio de comunicación interno o un escrito en que la gerencia general o departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización sobre las decisiones tomadas respecto a las organizaciones.
- Convocatorias: Sirven para informar a los funcionarios de la organización o al público en general, sus empleados o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o para llamar a algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados: Tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una

retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión.

1.3.3 Comunicación oral

La comunicación oral es también importante para establecer un dialogo entre los miembros de una organización, una plática o simplemente un saludo puede ser formal o informal. Este tipo de comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de las organizaciones, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada interlocutor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal.

Algunas herramientas o acciones que se usan en la comunicación oral son:

- Conferencias: Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas: Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias: Se comunican de un departamento a otro, cuando se encuentra en otro lugar, con el fin de exponer una situación determinada.
- Servicio telefónico: Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

1.3.4 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza de varias maneras en las organizaciones, en algunas ocasiones como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo puede transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad, también se consideran los

medios visuales de apoyo, los cuales tienen como objetivo retroalimentar lo que se quiere comunicar.

Algunas herramientas o medios visuales son (CANDALE, 2010):

- Murales: En ellos se maneja información motivacional para los funcionarios o empleados, éstos se colocan en puntos estratégicos de la organización para que puedan ser observados por todos.
- Tablón de avisos; En ellos se colocan cuadros, gráficos, y demás información tiene por objetivo sensibilizar e informar acerca de algún aspecto en cuestión.
- Señalización: Mapa de las instalaciones, con el propósito de orientar en la ubicación respecto a las unidades de trabajo.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional aporta a que las organizaciones que la implementen adecuadamente presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores, especialmente humanos, que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

1.4 La Comunicación Organizacional

1.4.1 Aproximación al concepto de organización

La agrupación de los seres humanos a lo largo de su establecimiento en sociedad dio origen al nacimiento de organizaciones, las mismas que poseen un fin determinado según su visión y su interés colectivo, y para poder cumplirlos establecen sistemas y estructuras con sujetos y actividades interrelacionadas. La comunicación es la forma a través de la cual se entablan relaciones, la misma que dentro de una organización va a ser entendida como “un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos y estructuras determinadas” (GALGUERA, pág. 96)

Dentro de esta definición también se puede agregar la de Gustavo León, quien asegura que *“La comunicación organizacional es aquella que tiende a mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad hoy en día exige, el camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil”*.

1.4.2. Comunicación en las organizaciones

Cuando se aplica la comunicación en las empresas o en cualquier tipo de organización se la denomina comunicación organizacional. Esta comunicación se da de forma natural en toda organización, sin importar cual sea su tipo o su tamaño es por ello que no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta representación, la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, (FERNANDEZ, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

A la comunicación organizacional se la entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que existan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o también, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que se cumpla mejor y de manera rápida con los objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional es de vital importancia debido a que está presente en toda actividad empresarial y además por ser un proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para quienes dirigen una empresa es fundamental que exista una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control se dan mediante la comunicación organizacional.

Esta comunicación es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planificación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada; ayuda en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que estos desempeñen sus funciones en esta estructura. Así mismo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Lo que importa a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que es “un grupo organizado, de duración más o menos larga, que generará un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio” (Marín, 2007, p.1).

Para Chiavenato (2005) es como “un sistema racional de cooperación” (p.28) debido a que las personas que la conforman están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, los cuales no podrían ser alcanzados de forma individual. Aquí entra el valor de cada individuo para formar parte de un conjunto.

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario

comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral, en la actualidad da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. Permitir el conocimiento de los talentos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo. Su principal finalidad es alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

Todas las organizaciones, ya sean formales o informales, se conforman por personas que interaccionan entre sí, para poder lograr cada uno de sus objetivos comunes y tienen como resultado procesos de comunicación. La comunicación entonces, dentro de una organización o empresa es parte importante para fortalecer el desarrollo de la misma, se concentra en las acciones comunicativas que parten desde los diferentes vínculos por lo que se constituyen en procesos transversales dentro de cualquier empresa u organización.

La comunicación dentro de las organizaciones, según Goldhaber, ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; esta comunicación implica a personas (sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades), a mensajes, flujos, propósitos, direcciones y medios. Es por ello que para estudiar y reflexionar sobre este fenómeno dentro de las instituciones, se ha acuñado el término de Comunicación Organizacional, la misma que tiende a mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad hoy en día exige.

1.4.3 Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade, 2005):

1. Escenario físico: Se toma en cuenta el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
2. Escenario social: Incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de roles o funciones de cada miembro dentro de una reunión laboral.
3. Escenario institucional: Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes y demás personas involucradas.

1.4.4 Procesos de comunicación

El proceso comunicacional dentro de una organización es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida a su funcionamiento dentro de estos procesos intervienen variables como la comunicación interna, que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. La comunicación externa que tiene su énfasis sobre todos los *stakeholder*; *(son todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa)* (guioteca, s.f.) externos como son los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros. Y las relaciones públicas que van dirigidas a entidades más formales, accionistas y posibles alianzas estratégicas. Contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa da valor agregado a una organización y habla de una buena gestión administrativa. Entre los procesos de comunicación, interviene las estructuras comunes de comunicación, emisor-

mensaje – receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización puede existir diversos tipos de comunicación, entre ellos está la formal y la informal.

La comunicación en la empresa y organizaciones es eje fundamental para la productividad pues una comunicación eficaz permite la optimización de ventas y para los colaboradores pues el que exista una buena comunicación permite que se construya un buen clima organizacional y además que estos se sientan involucrados con la organización.

1.4.5 Flujo de la comunicación en la organización

Dentro de una organización o empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los mismos. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

1.4.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional, es el marco en el cual se desarrolla y se reconoce la necesidad de hacer énfasis en mejorar la comunicación dentro de las organizaciones, pues en este contexto se buscan establecer climas laborales que sean agradables, generen estabilidad y por ende mejor rendimiento de sus trabajadores. Si entendemos que la

cultura son la diferentes formas en las que los miembros de un grupo humanos acostumbran hacer las cosas, así como también son el conjunto integrado de pautas o formas de comportamientos que reflejan la manera de relacionarse y de hacer las cosas, queda muy claro la importancia de instaurar dentro de las instituciones costumbres que promueva e incentive entre otras cosas a una comunicación asertiva, oportuna y adecuada.

La cultura incide dentro de una organización ya que son el conjunto de creencias y valores aceptados, las creencias son concepciones que los miembros de un grupo asumen como verdad, los valores son pautas deseables de conducta. “La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”.

El principal interés de la cultura organizacional es velar porque dentro de las organizaciones, sean estas formales o informales, sus miembros sientan un alto grado de compromiso y grandes satisfacciones, producto del trabajo en una ambiente agradable y que facilite el desempeño profesional, en virtud de sentir plena complacencia al hacerlo.

De la buena instauración de la cultura organizacional depende en gran parte del éxito de las organizaciones, es la interacción de los valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de la institución, los instrumentos culturales utilizados dentro de la organización ya sea el estilo o diseño de la administración, transmiten valores y pensamientos que se socializarán entre los individuos integrantes de la entidad, asumiendo un compromiso y motivación para lograr sus metas

1.4.7 El diagnóstico de la comunicación de una organización

El diagnóstico comunicacional pretende investigar y mostrar las fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad. Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código

garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una u otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un sempiterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil, causando problemas.

Un problema se constituye en una organización en un estado negativo para la realidad de la organización. Cuando se está en la búsqueda de los problemas que afectan a una institución no se debe pensar en la “falta o carencia de”, ya que ello oculta el problema e impulsa a la búsqueda mecánica e inmediata de una solución, anulándose la capacidad de análisis. Por ello, para encontrar los problemas centrales es necesario recurrir a un diagnóstico en el que participen los miembros de la organización en todos los niveles, empezando por entrevistas con ellos (fuente primaria), y recurriendo a toda la documentación que esté al alcance (fuente secundaria). Solo una vez, que se haya identificado a los males que aquejan a la organización es cuando se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas

1.4.8 La planificación estratégica de la comunicación en las organizaciones

La comunicación, la planificación y la estrategia dentro de las organizaciones juegan un rol fundamental para poder conseguir objetivos a futuro plazo mediante la adecuación de las formas, métodos y procesos pertinentes, para garantizar acciones racionales y coordinadas en todos los niveles.

La planificación estratégica de la comunicación, implica el diseño de planes de largo, mediano y corto alcance (estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades,

medios y prioridades de una determinada sociedad; planes que por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en la sociedad.

Con el fin de conseguir mejores resultados, y que la planificación rinda frutos, ella se debe hacer en conjunto con la participación de quienes se encuentran vinculados a la organización, pues así valiéndose de los valores de la democracia y utilizando al diálogo para el entendimiento se crea un plan, una propuesta, la misma que será validada y aceptada automáticamente por ellos puesto que fueron parte de la toma de decisiones.

La propuesta, será plasmada en un Plan Estratégico de Comunicación, el cual es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la organización, empresa o entidad con carácter general donde las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa. Dependerá de lo que la empresa demanda para la realización del plan.

El objetivo final de la planificación está orientado a lograr cambios de fondo y forma dentro de las organizaciones con el afán de mejorar las condiciones laborales y profesionales de todos los miembros.

1.4.9 Concepto de cultura y valores organizacionales

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los funcionarios.

En lo que se refiere a las organizaciones, “cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros” (Fernández, 1999). Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Geert Hofstede –investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda- define la cultura como "una programación mental" que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

1.4.10 Comunicación estratégica

Todas las intenciones de la comunicación estratégica serán válidas siempre y cuando exista una verdadera planificación, que parta desde el análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización, y pueda fijar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, seleccionando las estrategias más adecuadas para cumplir con la visión.

La comunicación estratégica es la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos que posee la organización (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarse de la otras y posicionarse en la mente y en las opciones de los miembros de la organización, así como de los que están fuera de ella.

El principal interés es el posicionamiento de la organización, con el propósito de generar una imagen de confianza, credibilidad o adhesión. Su foco no son los productos o servicios particulares que brinde la organización, sino la organización como un todo. Sus acciones son de carácter público y tiene una perspectiva de mediano y largo plazo, no coyuntural.

Para poder cumplir con este cometido, se direcciona hacia segmentos con los que la organización no mantiene una relación directa, así por ejemplo lo hace con los líderes de opinión, medios de comunicación, autoridades, grupos de interés o comunidades.

La comunicación vista desde la estrategia obliga a una reflexión periódica sobre la relación de su organización con sus públicos, buscando que las relaciones de una organización con su entorno sean las más adecuadas y en para cumplir con la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.

El proceso participativo es crucial dentro de este tipo de comunicación porque permite trazar una línea de propósitos que determinará los lineamientos para alcanzar las metas propuestas. Por ello dentro de este tipo de comunicación se debe comprometer a la mayoría de los actores de la organización, pues serán ellos quienes legitimarán las decisiones que se tomarán y contribuirán a la adhesión de los otros, para que el nivel de participación y aceptación aumente.

1.5 Comunicación interna y externa

Comunicación Interna y Comunicación Externa; cuando los programas están dirigidos al personal de la organización es decir directivos, gerencia media, empleados y obreros se la conoce como comunicación interna; así mismo se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados y motivados para contribuir con su trabajo y de esta manera poder lograr con los objetivos organizacionales. (FERNANDEZ, 1999)

1.5.1 Comunicación Externa

Este tipo de comunicación existe cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización ya sean estos accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera. Se define como el conjunto de mensajes que se emiten por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, orientados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios, todo esto sirve para crear un clima de confianza y seguridad.

1.5.2 La comunicación interna

Los procesos de comunicación interna deben significar un camino de doble vía por el cual transitan la confianza y la identificación personal de cada miembro de la empresa con los objetivos y metas, de corto y mediano plazo, establecidos en su planificación. Permite conocer el estado de situación de los procesos de comunicación interna para establecer los nudos críticos a los que hay que enfrentar con la finalidad de conseguir un trabajo en armonía; pero, sobre todo, que ofrezca a los clientes y usuarios respuestas consecuentes con las políticas, estrategias y las metas institucionales, en un ambiente de eficiencia y crecimiento profesional.

Mejorar el clima laboral para una actitud organizacional positiva y de calidad en la producción se consigue con flujos de comunicación que generan ambientes de motivación hacia el cambio de paradigmas, personales e institucionales. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos planteados y orientados previamente. Estos valores, características y atributos conforman la identidad corporativa: “el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma” (Escobar, 2009, ¶37). Es decir, la personalidad de la empresa u organización.

Escobar (2009) menciona que para formar esa identidad la empresa primero tiene que definir ¿quién es?, ¿qué hace? y ¿por qué lo hace? y el resultado se tendrá que comparar con su misión y visión para verificar si es lo mismo o complementario. Después se tiene que determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno, para concluir cuál es la identidad real, la identidad que se vive en la empresa.

El principal objetivo o razón de ser del área de comunicación organizacional interna es:

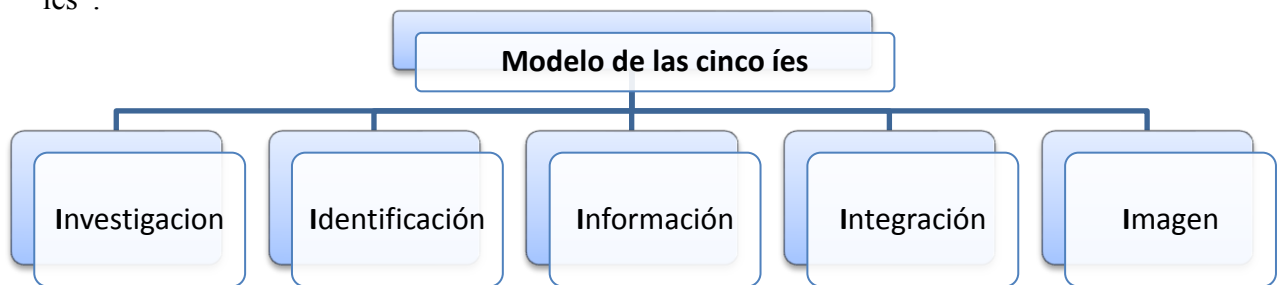
“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2005, p.23).

Así también, Homs (1998) sostiene que la comunicación interna pretende (pp.67-70):

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.

- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa.
- Abatir índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.

Andrade (2005) desglosa 5 objetivos específicos que conforman su “Modelo de las cinco íes”:



Con esto se ha marcado tendencias en el área de comunicación interna, y es que recalca la relevancia de que esta comunicación debe lograrse ver como una estrategia y no sólo de manera operativa. Ligado a ello existe “la necesidad de diseñar un plan estratégico de comunicación que señale claramente el camino y los medios para que esta contribución esperada de la función a los resultados organizacionales, se pueda dar” (Andrade, 2005, p. 45).

Es decir, la comunicación organizacional Interna es una serie de actividades con cierto sentido y conexión agrupadas en una estrategia a partir de objetivos claros y de planes concretos. No sin olvidar la medición de los resultados obtenidos, una vez que se haya implementado el plan estratégico.

La comunicación interna da lugar a (UAT, 2011):

Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.

Reconocimiento del desempeño de los colaboradores

El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.

Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.

Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

1.5.3 Barreras que dificultan una buena comunicación organizacional

Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización. Pero un administrador que realmente conoce a su organización, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes. Eso se puede evidenciar cuando en una organización la planeación resulta deficiente y genera incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, al igual que si una organización no cuenta con una adecuada estructura puede limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional y por ende la comunicación. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el proceso comunicativo en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

Falta o ausencia de planeación

Supuestos o hechos confusos

Exceso de información

Desconfianza o temores en la comunicación

Comunicación de forma impersonal

Pérdida de información por retención limitada

Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica

Información expresada deficientemente

Demás barreras en la comunicación

Tiempo insuficiente ante los cambios

Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma

Barreras de contexto internacional

1.5.4 Falta o ausencia de planeación

Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que las personas que se comuniquen deben elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo

indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

1.5.5 Supuestos o hechos confusos

Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite.

1.5.6 Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica

Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación.

1.5.7 Información expresada deficientemente

Otra barrera común en la comunicación se presenta a pesar de que quien informe muestre claramente las ideas y bases de lo que se quiere dar a conocer, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que al emitir una información analizarlo antes de transmitirla a los demás.

1.5.8 Barreras de contexto internacional

Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información.

Existen ocasiones que al tratar de traducir lemas de empresas o dar a conocer conceptos de trabajo, hay que considerar una cultura a otro y en unos casos hasta ser ofensivos sino se maneja adecuadamente el lenguaje.

1.5.9 Pérdida de información por retención limitada

Este percance sucede cuando la información que se comparte de una persona a otra, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

1.5.10 Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma

No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática tratada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizarlo objetivamente al recibirla.

1.5.11 Comunicación de forma impersonal

El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con quienes reciben información en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

1.5.12 Desconfianza o temores en la comunicación

La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente,

cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

1.5.13 Tiempo insuficiente ante los cambios

En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.

1.5.14 Exceso de información

Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que se consideren importantes, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información para que se transmita de forma concisa y precisa para que no presente filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

1.5.15 Demás barreras en la comunicación

Además de las barreras u obstáculos en la comunicación anteriormente mencionados en este trabajo, se pueden indicar otras más de las innumerables que se pueden presentar en la organización como son:

- Percepción parcial o selectiva
- Diferencia jerárquica entre quienes emiten y reciben la información
- Problemas de actitud, concentración o disposición, entre otros.

1.6 La Gestión de la Comunicación para el Cambio Organizacional

Teorías de cambio, como la de Kurt Lewin y las teorías clásicas e interaccionistas de comunicación sirvieron de base para la formulación de un modelo en el que se toma en cuenta a la comunicación como principal fuerza de apoyo para el cambio organizacional. Dicho modelo pretende dar un enfoque integral entre la gestión de comunicación y el cambio organizacional en una empresa. (Contreras & Taraconte)

1.6.1 Descripción general del Modelo

Este Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional se basa en la idea de que el cambio organizacional, en el caso de una adquisición, comienza con la entrada de una Nueva Directiva la cual presenta una cultura propia al igual que una estrategia corporativa, políticas y procedimientos que buscarán introducir en la empresa y en su talento humano. La implantación del cambio por parte de la nueva directiva no se concretará sino a través del departamento encargado de la Comunicación Organizacional en la empresa y organización. Dicho departamento se encargará de la codificación de toda la información emanada de esta nueva directiva para luego enviar el mensaje de cambio por los diversos medios o canales los miembros de la empresa quienes posteriormente decodificarán dicho mensaje.

Para Fernández (1999) la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su

grado de formalidad y su dirección. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas como la vertical descendente, que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de las creencias y valores organizacionales. Estos van a definir el estilo comunicativo de la organización.

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas. Este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación. Lo señalado demuestra que los lazos que unen a la cultura y a la comunicación son muy fuertes. Después de todo, la forma como esta última se da, es una de las manifestaciones de la cultura. A continuación, se puede señalar algunas manifestaciones conductuales que se relacionan con la manera como se comunican los miembros de una organización y que se deben tomar en cuenta por el responsable de las comunicaciones internas dentro de un proceso de adquisición: el lenguaje, el comportamiento no verbal y el ritual

1.6.2 Las formas de interacción

Fernández (1999) define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etcétera., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Vale destacar, que muchos de los modismos, expresiones que utilizan los miembros de una organización provienen del país, región y localidad donde se encuentran: por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas; por otro pero por encima de estas variables, se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización.

En cuanto al comportamiento no verbal, muchos autores están convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la antigua cultura organizacional, en este caso para el encargado de las comunicaciones internas. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones del rostro, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestimenta), responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados.

La comunicación no verbal por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural, su análisis puede llevar al encargado de la comunicación organizacional a inferir muchos de los valores y creencias que conforman la cultura real de la organización.

CAPITULO II

GRUPO SANTILLANA ECUADOR

2.1 Antecedentes

Grupo Santillana Ecuador es una organización comprometida con el desarrollo y el progreso del país. Desde su creación, en 1993, se ha constituido en una de las empresas ecuatorianas más importantes en el desarrollo editorial y la capacitación profesional de docentes del sector público y privado del país.

Su equipo de profesionales es eminentemente ecuatoriano y conocedor de las necesidades socioculturales del país, lo cual contribuye a su consolidación como empresa líder en la edición de libros de texto escolar y literatura. Santillana se encuentra altamente capacitada para responder a las continuas innovaciones del mundo editorial y promueve el planteamiento de nuevos retos, eje fundamental para el crecimiento empresarial.

Santillana Texto Escolar es el sello con el cual edita textos y materiales para educación. Richmond Publishing es el sello editorial que provee del material necesario para la enseñanza del idioma inglés. A través de los sellos Alfaguara Infantil y Juvenil, Alfaguara, Taurus, Altea, Aguilar, El País, Aguilar y Punto de Lectura se satisfacen las expectativas literarias y de información general de niños, jóvenes y adultos.

El sistema educativo y el público en general tienen la posibilidad de participar en cursos, seminarios, congresos, conferencias y mantenerse actualizados con las nuevas tendencias de la tecnología y el conocimiento moderno.

Nuestra mejor riqueza está generada por el recurso humano que ha logrado consolidarse con principios individuales y corporativos para facilitar el desenvolvimiento de una estructura empresarial con los siguientes valores:

Ética

Todos los actos de nuestra organización están basados en la honestidad, la confiabilidad y la responsabilidad.

Compromiso

Todos somos responsables de la ejecución, evaluación, cumplimiento y mejoramiento de planes y programas aprobados por la empresa.

Innovación y creatividad

Tenemos la responsabilidad de colaborar con capacidad innovadora y aptitud para descubrir nuevas formas de productos y servicios.

Solidaridad

Implica una sostenida acción de apoyo moral y motivacional entre los miembros de la institución para alcanzar juntos las causas empresariales y de responsabilidad social.

Efectividad

Es importante el uso óptimo y honrado de los recursos en función del logro de la excelencia.

El Grupo Santillana Ecuador, es una organización comprometida con el desarrollo y el progreso del Ecuador. El equipo de profesionales que forman el Grupo Santillana es eminentemente ecuatoriano y conocedor de las necesidades socioculturales y educativas, lo cual contribuye a su consolidación como la empresa nacional líder en la edición y comercialización de textos escolares, literarios y de información general, así como de procesos de capacitación y perfeccionamiento docente.

El Departamento de Producción de Grupo Santillana cuenta con personal calificado y con la experiencia para responder a las continuas innovaciones del mundo editorial, para promover y asumir nuevos retos, eje fundamental para el crecimiento empresarial.

Editorial Santillana Texto Escolar es el sello con el cual edita y difunde textos y materiales para educación y, a través de los sellos Alfaguara Infantil y Juvenil, Alfaguara Adultos, Taurus, Altea, Aguilar, El País Aguilar y Punto de Lectura, se satisfacen las expectativas literarias y de información general de niños, jóvenes y adultos.

Richmond Publishing es el sello editorial que provee del material necesario para la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés. Grupo Santillana desarrolla, además, el sello Santillana Formación, una opción que tienen los profesionales ecuatorianos para actualizar sus conocimientos y obtener maestrías internacionales. Parte de esta propuesta son los programas de español e inglés en diferentes modalidades dirigidos a niños, jóvenes y adultos.

El sistema educativo y el público en general tienen la posibilidad de participar en cursos, seminarios, congresos, conferencias y mantenerse actualizados con las nuevas tendencias de la tecnología y el conocimiento moderno. Como parte de su plan de acción, Grupo Santillana ofrece maestrías en Ecuador con el respaldo de la Universidad Carlos III de Madrid, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Alicante.

En esa misma línea obtuvo el auspicio de organismos internacionales como la UNESCO y el aval del Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador en la realización de cursos, congresos, seminarios con expositores nacionales e internacionales, actividades que permiten dar un nuevo enfoque en la preparación de los profesionales relacionados con el sistema educativo ecuatoriano.

Una de las fortalezas de Santillana es el talento humano vinculado a sus labores lo cual permitió facilitar el desenvolvimiento de una estructura empresarial, en la cual predominan los principios y valores individuales y corporativos. Todas las acciones de la organización se basan en la honestidad, la confiabilidad y la responsabilidad.

2.2 Visión y misión de Santillana

2.2.1 Visión

“Consolidarnos, hasta el año 2020, como un grupo editorial ecuatoriano líder, que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa y cultural del país, mediante la permanente innovación de productos y servicios, orientados al desarrollo de la comunidad educativa, con profesionales comprometidos y motivados, que generen un adecuado nivel de rentabilidad esperado por sus accionistas”

2.2.2 Misión

“Creadores y comercializadores de materiales y servicios educativos y culturales innovadores; que satisfacen las necesidades y superan las expectativas de los diferentes segmentos del mercado, mediante un equipo humano competente”

2.3 Filosofía empresarial Santillana S.A.

Es una empresa editorial, reconocida por sus clientes y accionistas, trabajadores y proveedores, respetada por la competencia en razón de su calidad, ética y compromiso con el mejoramiento de la educación.

- 1. Para nosotros el país,** es nuestra casa, única por su riqueza étnica, cultural y biodiversidad. Su potencial geográfico y humano nos brinda grandes oportunidades de progreso, crecimiento y mejoramiento.
- 2. Para nosotros la empresa,** es una comunidad de trabajo donde pasamos la mayor parte de nuestra vida, trabajamos en equipo y contribuimos al mejoramiento de la educación y la cultura.

3. **Para nosotros el cliente**, es una persona de fundamental importancia que se constituye en la razón de ser del negocio, nos da la oportunidad de servir y pone a prueba nuestra capacidad y talento.
4. **Para nosotros el servicio**, es la acción humana más noble, que implica dar respuestas inmediatas a los requerimientos de una persona u organización. El servir a los demás (clientes internos y externos) significa brindar información, asesoría y apoyo, de manera rápida, puntual y cordial. Para servir se requieren valores como la puntualidad, honestidad, ética y también habilidades, estrategia y conocimientos. Por lo tanto, allí radica la posibilidad de progresar y crecer junto a quienes son beneficiarios de nuestras acciones.
5. **Para nosotros la competencia**, es el referente que nos permite estar despiertos, buscando nuevas alternativas de mejoramiento en la gestión. La competencia, si actúa deslealmente, se convierte en un peligro; de lo contrario debe ser considerada un potencial aliado.
6. **Para nosotros el ser humano**, es dignidad, respeto e integridad; un potencial de habilidades y destrezas; por lo que es el recurso máspreciado en la organización.

2.4 Líneas editoriales

2.4.1 Santillana Textos

Desde los primeros momentos de su entrada en el mundo de la edición educativa, Santillana ha sido sinónimo de calidad, innovación y servicio al profesorado y a la escuela.

Estas tres características le han permitido alcanzar una posición de liderazgo allá donde está presente. 1996 fue un año importante para la educación ecuatoriana y para Santillana texto escolar, pues se marcó el inicio de una etapa de cambios en los programas oficiales de estudio con la vigencia de la Reforma Curricular para la Educación Básica.

Interesados en mejorar la calidad de la educación, Santillana, propuso el desarrollo de una nueva pedagogía, una didáctica renovada y una metodología actual y significativa mediante materiales actualizados e innovadores, logrando la aceptación generalizada de los docentes a nivel nacional.

En la realización de los textos intervienen profesionales altamente capacitados que han permitido el funcionamiento de este ensamblaje de conocimientos, experiencias y tecnología: editores, autores, diseñadores gráficos, ilustradores, documentalistas gráficos y digitales, correctores de estilo, todos apoyados por un área administrativa que posibilita el diseño y la producción de materiales educativos impresos de alta calidad.

Finalmente, la idea de servicio al profesorado y a la escuela. Santillana ha asumido como responsabilidad preferente mostrarnos especialmente receptivos a las necesidades de materiales didácticos de apoyo (guías, recursos didácticos, materiales de consulta...) y de herramientas de gestión que demandan los profesores y los centros educativos. Éste es el ánimo que nos ha llevado a impulsar instrumentos útiles que dinamicen la práctica docente.

TEXTOS ESCOLARES

Serie Desafíos El nuevo proyecto de Santillana, es un espacio educativo en el que los estudiantes adquirirán las destrezas que necesitan para su desarrollo personal y social.

La serie Desafíos se apoya en tres principios:

Promover un aprendizaje eficaz.

Aplicar el conocimiento a la vida cotidiana.

Contribuir al desarrollo de destrezas con criterio de desempeño.

Serie Senderos:

Es la primera serie que Santillana desarrolló alrededor de dos ejes fundamentales, el desarrollo de destrezas a través del ciclo del aprendizaje y la evaluación de destrezas con criterio de desempeño.

2.4.2 Richmond

Es el sello de Grupo Santillana encargado de desarrollar y comercializar material didáctico para la enseñanza del idioma Inglés. Con mucho éxito se realizan campañas que evidencian el fortalecimiento del sello en el mercado ecuatoriano.

Los usuarios cuentan con una gran variedad de material impreso, audio CD/CD-ROM y video para lograr que la enseñanza-aprendizaje del inglés sea una experiencia motivadora y eficaz tanto para maestros como para estudiantes. Los textos están dirigidos a cubrir las necesidades de mercado de la enseñanza inicial, básica, de bachillerato y superior.

Richmond Publishing, en el último año, ha tenido un crecimiento comercial del 95% en Ecuador. Es el sello de Grupo Santillana encargado de desarrollar y comercializar material didáctico para la enseñanza del idioma Inglés. Con mucho éxito se realizan campañas que evidencian el fortalecimiento del sello en el mercado ecuatoriano.

Los usuarios cuentan con una gran variedad de material impreso, audio CD/CD-ROM y video para lograr que la enseñanza-aprendizaje del inglés sea una experiencia motivadora y eficaz tanto para maestros como para estudiantes.

Los textos están dirigidos a cubrir las necesidades de mercado de la enseñanza inicial, básica, de bachillerato y superior. Richmond Publishing, en el último año, ha tenido un crecimiento comercial del 95% en Ecuador.

2.4.3 Sistema UNO

Es un conjunto de soluciones educativas integradas a recursos tecnológicos y a estrategias de gestión y evaluación, cuya estructuración responde a los intereses e identidad de cada institución educativa. Esta propuesta pedagógica tiene como objetivo

ser aliada de un selecto número de colegios de nuestro país en un esfuerzo mancomunado para transitar hacia los más altos estándares de calidad educativa.

Sistema UNO combina habilidades intelectuales y emocionales, junto con técnicas y hábitos de estudio, además de cumplir plenamente con el nuevo referente curricular establecido por el Ministerio de Educación del Ecuador.

Grupo Santillana, preocupado por la innovación educativa, ha implementado su nuevo proyecto Sistema UNO en 8 países de Latinoamérica; México, Argentina, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Brasil y Guatemala, con lo que se pretende crear la mayor red de escuelas de Iberoamérica, líderes en gestión escolar.

Sistema UNO cuenta para la realización de este proyecto con aliados como la UNESCO, University of Cambridge, Discovery Education, Animal Planet, entre otros. Nuestro sistema de enseñanza tiene como centro dos programas: SE (Sistema Educativo por destrezas con criterios de desempeño) y BE (Bilingual English Program).

Se integra el aprendizaje de habilidades con el desarrollo de las áreas del Saber en español; BE garantiza el uso del inglés como lengua franca dentro de la escuela para que sus estudiantes crezcan en un entorno bilingüe. Además, como procesos permanentes y transversales propios, el sistema gestiona la digitalización de la escuela, la formación permanente de toda la comunidad educativa y la evaluación constante de sus acciones.

Todo ello montado sobre una base teórica robusta que impregna el modelo con los valores de hoy y que tiene como fin último educar a los niños para ser ciudadanos íntegros, competitivos y felices.

2.4.4 Servicios Educativos

La preocupación permanente por generar mecanismos de apoyo al sistema educativo ha llevado a nuestra empresa a crear el centro de asesoría pedagógica Santillana Docentes, integrado a nivel nacional con profesionales especializados en diferentes áreas del conocimiento, quienes, a través de talleres, seminarios, mesas redondas y coloquios, llegan a los docentes interesados en perfeccionar e innovar su metodología de enseñanza de acuerdo con las necesidades particulares de la educación inicial, básica, de bachillerato y superior. Mediante un convenio firmado con la Dirección Nacional de Mejoramiento Docente los cursos dictados por Santillana Docentes tienen validez para el ascenso de categoría.

De acuerdo con nuestras estadísticas, hasta la fecha, llegamos a capacitar a 34.500 docentes a nivel nacional sobre 86 temas diferentes, sin contar con los grandes programas de capacitación de los proyectos: Más Libros Guayaquil, Más Libros MEC para la región Costa y Todos por Portoviejo del Municipio de Portoviejo, cifra que se incrementa cada año.

2.4.5 Ediciones Generales

La Dirección de Ediciones Generales de Grupo Santillana cumple con un objetivo fundamental: llegar al público lector con la respuesta a sus múltiples requerimientos de lectura, sea esta de entretenimiento o soporte académico. Para cumplir con esta tarea debe orientar sus estrategias de trabajo hacia la selección editorial, la comunicación a través de multi-medios y de la comercialización eficiente de sus catálogos de oferta. Estas tres actividades permiten un acercamiento entre los lectores y las más importantes obras de literatura actual. La Dirección de Ediciones Generales maneja los sellos editoriales Alfaguara, Taurus, Suma, Aguilar, El País, Aguilar, Altea, Alamah, Alfaguara infantil y juvenil, Altea y Punto de lectura, todos ellos diferenciados por la temática o género que abordan.

En Ecuador tiene una importante presencia el sello Alfaguara, dedicado a la edición y comercialización de literatura en español de gran calidad y reconocimiento mundial. Permanentemente esta oficina analiza las obras de autores locales para establecer las posibilidades de publicación en nuestro país y otros mercados.

Con cuatrocientos millones de lectores en el mundo, Alfaguara tiene el compromiso de publicar, a uno y otro lado del Atlántico, las obras de narrativa en ficción más relevantes de la actualidad. Una de las acciones importantes que ejecuta para llevar a cabo este compromiso, es la convocatoria al Premio Internacional de Novela Alfaguara.

Este permite conocer y premiar lo más importante de la literatura contemporánea y a la vez aglutinar a autores y lectores en un territorio común: la literatura en español. Muchos de los autores publicados en este sello tienen un reconocimiento universal, citamos algunos nombres: José Saramago (Premio Nobel 1998), Günter Grass (Premio Nobel 1999), Mario Vargas Llosa, Carlos Fuentes, Arturo Pérez Reverte, Manuel Rivas, Fernando Vallejo, Tomás Eloy Martínez, etc.

En Ecuador, importantes representantes de la literatura contemporánea también son parte del catálogo Alfaguara: Javier Váscquez, Francisco Febres Cordero, Diego Cornejo Menacho, Rafael Lugo, Alfonso Reece. El sello Taurus reúne la obra de los mejores pensadores de la actualidad y por eso se ha convertido en una referencia intelectual para quienes buscan informarse, discutir y opinar.

La editorial ofrece una selección clásicos y contemporáneos compuesta por los más importantes estudiosos de las ciencias humanas, políticas y económicas; entre ellos es importante nombrar a algunos: Joseph Stiglitz, José Ortega y Gasset.. Max Weber, E. M. Cioran, Theodor W. Adorno, Hannah Arendt, Jürgen Habermas, Walter Benjamin, Vladimir Nabokov, Tzvetan Todorov, Dietrich Schwanitz, André Glucksmann, Álex Grijelmo, entre otros.

Suma, en cambio, se presenta como el sello destinado a aquellos lectores que quieren encontrar en una novela los ingredientes de historia, arte y romance precisos para no querer separarse del libro ni un segundo. Estas obras, en su mayoría se han convertido en algunos de los más importantes best sellers en Europa, Estados Unidos y América.

Por su lado, Aguilar y Alamah se orientan a un lector multidisciplinario que demanda información sobre diferentes tópicos y géneros como: salud, familia, pareja, lenguaje, crónicas de viajes, biografías, negocios y emprendimiento, espiritualidad y esoterismo. Punto de lectura es el sello de bolsillo creado para satisfacer al mayor número de lectores. Con obras cuidadosamente editadas llega al público con precios asequibles y garantía de calidad.

La literatura para niños y jóvenes ha ido creciendo en importancia en los últimos años, tanto a nivel mundial como en Ecuador, donde desde hace quince años la producción de estas obras se ha multiplicado de manera asombrosa. Alfaguara infantil y juvenil cuenta con el catálogo de obras nacionales e internacionales más importante del país. Entre los autores más destacados del país se encuentran las mejores novelas y relatos de María Fernanda Heredia, Edna Iturralde y Leonor Bravo. Además, esta selección se ha enriquecido con la incorporación de nuevas voces como las de Santiago Páez, Mónica Varea, Elsa María Crespo, Juana Neira y Lino Solís de Ovando, entre otros.

Altea complementa la demanda de los pequeños lectores con obras informativas y álbumes ilustrados con las más bellas muestras de la literatura y la ilustración. Este es el mundo de posibilidades que le ofrecen las Ediciones Generales de Grupo Santillana, libros para todos los gustos y todas las edades.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL GRUPO SANTILLANA
ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA
INFORME FINAL

3.1 Introducción

Realizar un diagnóstico comunicacional permite conocer de manera rigurosa y coherente el estado de situación de la comunicación en cualquier institución y, a la vez, interpretar los fenómenos organizacionales a la luz de una desarticulación efectiva de los elementos claves, sus relaciones, sus dinámicas, sus convergencias, sus contradicciones; aún más, identificarlos dentro de un marco contextual real y sobre coordenadas espacio-temporales concretas, lo que hará posible obtener resultados verdaderos contruidos sobre la propia dinámica organizacional.

En una sociedad compleja como la ecuatoriana, la lucha por la supervivencia institucional se agudiza por el acelerado deterioro de la economía local, afectada más aun por la globalización. En esas condiciones es necesario validar oportunamente la comunicación, su perfil, sus procesos, escenarios y actores, de tal forma que posibilite la construcción de un mapa conceptual comunicacional, no solo como el eje vertebrador de la socialización de los procesos de las organizaciones sino que, además, contribuya a la consolidación de un óptimo ambiente de trabajo, vector principal para la construcción de la identidad institucional.

Unificados estos factores en un solo documento, es más fácil detectar la problemática general de la comunicación institucional, sus entornos, sus formas de expresión, sus puntos críticos y paralelamente detectar las posibles soluciones. Es decir, conseguir que se enfoque en un solo espectro los factores fundamentales de la comunicación, las mediaciones provocadas por ellos y su real contextualización.

3.2 El estudio

El estudio ejecutado, implicó un trabajo complejo, no solo desde la aplicación de modelos para interpretar la comunicación, sino de la forma rigurosa y científica de entender y evaluar todo el escenario comunicativo en la institución; el pensar y sentir de los actores involucrados; el tipo de mediaciones estructuradas y las formas ritualizadas de solución a los problemas detectados en el ámbito de la interacción social interna y externa.

En esta perspectiva, se realizaron, 3 entrevistas en profundidad y una encuesta con 50 entrevistas. Dado el número de encuestas y el tiempo que duró su levantamiento, se tomaron todas las precauciones para evitar que se filtre información que podría inducir las respuestas. Por esta razón, los cuestionarios fueron conocidos, con anterioridad, sólo por las más altas autoridades de la Institución; siempre fue manejado profesionalmente y jamás fue entregado a los encuestados.

Vale advertir, en este punto, que los resultados, en algunos aspectos, difieren entre quienes respondieron las encuestas y quienes en las entrevistas en profundidad; las razones pueden ser varias. Pero, cuando eso sucede, dejamos sentadas estas diferencias. Los resultados se recogen y analizan desde la perspectiva de seis Indicadores:

3.3 Percepción de Santillana como institución

Para la mayoría de los participantes, la institución se ha fortalecido, en los últimos años. Sin embargo, todavía falta mucho para que se pueda hablar de una institución consolidada, con presencia nacional y, sobre todo, que esté plenamente capacitada para responder a los requerimientos de la realidad que debe afrontar.

3.3.1 Valoración interna

Para realizar este análisis, en primer lugar se valora el compromiso desde el punto de vista de la importancia que para el trabajador tiene su puesto de trabajo, por los resultados económicos y sociales que le produce. Y, en segundo término, es necesario comprobar hasta qué punto ese compromiso hace de cada colaborador un defensor de SANTILLANA y un cumplidor irrestricto de sus deberes, así como un potencial fiscalizador de sus compañeros.

El 41.5% de los funcionarios y empleados de SANTILLANA trabajan más de 10 años, el 30% más de 5 años, el 4.1% trabajan menos de 1 año; el promedio entre todos los empleados es de 7.5 años. Es decir que la mayoría ya tiene una trayectoria en la Institución.

Las motivaciones que los empleados tuvieron para ingresar a la Institución son de diversa índole. La mayoría afirma que “cualquier persona al ingresar a una empresa busca realizarse profesionalmente”; algunos señalan que el individuo busca desarrollarse en un ambiente adecuado. Entre quienes contestaron las encuestas, un 14.3% dice que su motivación fue practicar la profesión.

Si bien son varias las motivaciones, se evidencia una tendencia utilitarista, que exige un buen trabajo de inducción y luego de motivación para que puedan empoderarse de los fines institucionales. Otro aspecto importante que debe ser tomado en cuenta en este aspecto son las deficiencias comunicacionales, que serán analizadas a fondo un poco más adelante en este mismo informe, pero que comentamos aquí someramente.

Existe una gran desinformación sobre lo que sucede en SANTILLANA, sobre sus cambios, sobre sus actividades, sus logros. No saben nada –o saben muy poco– sobre sus proyectos y sus vínculos externos. Esta situación es el resultado de que los funcionarios, empleados y trabajadores no tienen un contacto informativo permanente que fortalezca su compromiso con la institución. Por el contrario, quienes contestaron la

encuesta califican de Muy Buena la información que disponen sobre los acontecimientos en SANTILLANA, sobre sus compañeros, sobre el trabajo.

Es importante señalar, por lo evidente de la situación, que no existe un conocimiento cabal de la Misión y la Visión de la SANTILLANA. La Misión de SANTILLANA es de alguna forma comprendida por la mayoría de funcionarios, que la relacionan con la distribución de libros escolares y la cooperación con la cultura y la educación del país. Otros añaden que la misión es proteger la calidad de los servicios con niveles de calidad internacional y proteger al cliente.

La Visión es conocida por muy pocos. Dicen por ejemplo que la visión es “consolidarse como un ente entrenado para ser un equipo de trabajo que cumple objetivos” y otros pocos mencionan que se trata de “un personal especializado”. Por lo mismo, es imposible que haya una aceptación de valores éticos, morales y económicos que no son conocidos.

3.4 Motivación laboral

La motivación tiene casi siempre una relación muy directa con el grado de compromiso, y por lo tanto se ve afectada por los mismos factores que han sido puestos en consideración en el capítulo anterior. Debemos entender por Motivación al conjunto de fuerzas que actúan sobre las personas o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Aceptada la definición, el estudio da muestras de un desigual grado de motivación entre los empleados y profesionales de SANTILLANA

El 93% de quienes contestaron las encuestas, se encuentra satisfecho de trabajar en SANTILLANA, porque se sienten parte de la institución, y pueden colaborar en la solución de problemas. El 21.1% dice que le gusta el trabajo que hace y puede aplicar sus conocimientos; un 21.7% aduce a las relaciones con sus compañeros; un buen ambiente de trabajo es la razón del 17.4%, y la seguridad en el trabajo para un 12.2%.

Sin embargo, en las entrevistas en profundidad se quejan de la falta de estímulos. Según ellos, los profesionales no tienen una remuneración competitiva; afirman que la nueva ley les ha afectado también en ese sentido. Se quejan de que las máximas autoridades no tienen confianza en la capacidad del personal, lo cual se evidencia en el constante pedido de informes, “de todo”; lo que incide por cierto, en que los trámites se alarguen.

3.5 Confiabilidad

En este aspecto entran en juego varios aspectos. El grado de confianza que la organización ofrece a sus trabajadores en lo que se refiere a su estabilidad, su situación económica, su proyección como empresa, etc, está por un lado. Y, por otro, la confianza que la Institución genera en sus usuarios.

Los participantes demuestran un fuerte grado de confianza en SANTILLANA como organización. Esto se confirma porque cerca del 70% de los funcionarios dicen que les gustaría seguir trabajando en SANTILLANA, frente a un 20% que se cambiaría de trabajo si tuviera oportunidad de hacerlo, y a un 5% que piensa con seguridad salir de la institución y está buscando trabajo.

Por otro lado, para una tercera parte de los funcionarios lo más desagradable que existe en SANTILLANA es el mal trato de los jefes. Hay quienes se sienten mal porque no se sienten seguros en el trabajo, y para un tercer grupo lo más desagradable es que no tienen asegurado su futuro. Los que piensan en renunciar, sustentan su decisión en la posibilidad de enfrentar nuevos retos profesionales o adquirir nuevos conocimientos.

En el segundo aspecto de la confianza, los resultados son halagadores. Los colaboradores de SANTILLANA creen firmemente que la ciudadanía aprecia en buen grado el trabajo realizado por ellos. Opinan que la ciudadanía considera muy importante el trabajo que realizan y en general tienen una buena imagen de SANTILLANA.

3.6 Identidad y atributos

Indiscutiblemente, es el punto más crítico de la organización y el generador de las deficiencias que se han detectado a lo largo del estudio.

La Misión de SANTILLANA es comprendida por la mayoría de funcionarios (60.2%), pero ninguno sabe repetirlo con precisión. Hablan en términos muy generales para referirse al hecho de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los diferentes segmentos del mercado.

La Visión es entendida por muy pocos (12%), dicen por ejemplo que la visión es consolidarse como un ente entrenado para ser un equipo de trabajo que cumple objetivos. Otro grupo pequeño dice que la visión es satisfacer al usuario y otros pocos mencionan que se trata de un personal técnico especializado. El 35.7 % no responde a la pregunta. No hay, por lo tanto, una Identidad que pueda ser comunicada de unos a otros miembros, o que pueda ser defendida.

Quizás, la Misión y Visión están planteadas de manera complicada y poco clara para la mayoría de los miembros de la organización. No han sido planteadas con la facilidad de términos y conceptos fáciles de recontar y que respondan; con precisión, a la naturaleza y funciones de la institución. Esta es la razón para que prácticamente ningún colaborador las pueda recordar con exactitud. Realidad que lleva a pensar que la organización deberá replantear su misión por medio de una actividad de participación colectiva, democrática y dirigida de Planeación Estratégica de sus identificadores.

Los valores son intuitivos, pero nadie los conoce a ciencia cierta. Mucho menos, serían capaces de transmitirlos a nuevos colaboradores. El mismo proceso mencionado anteriormente, podría crear conciencia sobre una serie de valores plenamente identificados y compartidos por la administración y sus colaboradores.

La mayor parte del personal se manifiesta a favor de mantener el logo institucional actual. Al respecto, anotan: “Se podría interpretar como que está en crecimiento la Institución”. Tiene los colores llamativos, identifica al personal, y está claramente expresado el nombre de SANTILLANA, no como el caso de otros organismos que tienen solamente la abreviación”. Digamos que el logo responde a una idea de imagen pero tendría que ser algo más atractivo, algo más promocional, que llegue al usuario”.

Con estos antecedentes, resulta lógico que no haya una cultura organizacional importante y representativa. O, por lo menos no responde a un planteamiento dirigido, dando lugar a la generación de decenas de micro-culturas de grupos, frecuentemente muy opuestas entre unas y otras áreas de la Institución, creando situaciones conflictivas o de franco divorcio con la mentalidad institucional.

Si hay una clara definición de políticas por parte de la Administración, éstas son totalmente desconocidas por parte de los trabajadores. Solo hay claridad en las rutinas y en el cumplimiento del trabajo, pero sin filosofías conductuales o de procedimiento, que motiven tales acciones.

De la misma manera que una sociedad está formada por sus sistemas culturales, en el mundo organizacional, donde los valores son el cimiento de su cultura, la esencia de la filosofía de esos mismos valores proporciona el sentido de la dirección común para todos sus integrantes y establece esas directrices que marcan la conducta continua en las acciones. No en vano se dice que el futuro de una organización puede predecirse conociendo la importancia que presta a su identidad y sobre todo a su forma de compartirla con su gente.

Aparentemente, a pesar de su ya importante trayectoria, SANTILLANA ha descuidado todo lo que se refiere a Identidad Conceptual, Identidad Visual e Identidad Simbólica. Creemos que los retos que presentan el futuro y la necesidad, cada vez

mayor, de racionalizar esfuerzos y recursos, obligan a comenzar con la implantación de programas de Identidad adecuados.

3.7 Comunicación Grupo Santillana Ecuador

En el campo de la comunicación, este estudio se propone en primer lugar hablar de la Información y los datos con los que trabaja la organización; y en segundo lugar referirse a la comunicación en sí misma, sus niveles, sistemas y estrategias. Esta variable provee de varios indicadores que permiten detectar, el modelo y funciones de la comunicación al interior de SANTILLANA.

Lo primero que se puede visualizar de los datos obtenidos, es que existe una confusión entre lo que es informar y comunicar organizacionalmente. Por lo mismo, son necesarias algunas precisiones conceptuales. La información deberá entenderse como los datos, mensajes y contenidos de varias dimensiones, que se transmiten mediante el uso de canales definidos y con protocolos aceptados internamente en la organización desde formas referidas al nivel laboral y en la cotidianidad (extralaboral).

La comunicación, rebasa el criterio instrumental de simple transmisión de información y tiene que ver más bien con las mediaciones y la interacción entre sujetos sociales de la organización en su contextos laborales y sociales, mediaciones que no solo se restringen al hecho informativo, sino que se asimilan a la cultura organizacional, a la praxis de los sujetos en y fuera del trabajo. Comunicar organizacionalmente implica la **interacción e interpasión** entre los sujetos sociales que asumen significados comunes y que aceptan la resignificación. Comunicar implica interpelar no solo en lo cognitivo sino en lo emocional.

Al contrastar información y comunicación se contraponen un hecho instrumental con otro. En SANTILLANA existe confusión con estos dos conceptos y esa confusión es manifiesta en las entrevistas y encuestas, en todos los niveles de empleados. Esto, a su vez redundando en la estructuración de la Dirección de Comunicación Social, a la cual,

no solo en esta institución, sino de manera generalizada, en el medio nacional todavía se le asigna un rol informativo de asuntos de menos importancia. Es decir que se instrumenta a la comunicación como simples canales y mensajes circuitados en muchas direcciones, pero no se asigna el valor que le corresponde. La Dirección de Comunicación Social de SANTILLANA tiene que responder no solo a las dinámicas internas de la propia gestión administrativa, sino, y sobre todo, es el eje por el cual se transversalizan todas las mediaciones institucionales ; es decir el punto de encuentro y convergencia de todos los valores organizacionales , el centro de mediación y arbitraje de conflictos institucionales, el punto clave de asesoría de imagen y manejo de medios de SANTILLANA, el lugar de canalización proactiva de socialización y cambio , entre otros.

Desde esta concepción es preciso indicar que el análisis se efectuó desde una doble perspectiva:

1. *El informacional*, que toma en cuenta los indicadores del manejo de información laboral y extralaboral, sus mecanismos, medios y canales; y
2. *E comunicacional* propiamente dicho que trata la dimensión de las interacciones intrapersonal, interpersonal y multigrupos.

3.7.1 En el ámbito de la Información.

Diferentes preguntas a lo largo de la encuesta, así como en las entrevistas de profundidad, en los grupos focales y en las conversaciones informales demuestran que SANTILLANA presenta deficiencias en esta materia.

Cuando se profundiza en el análisis se advierten diferencias en las respuestas de los diferentes grupos. Quienes contestaron las encuestas parecen estar bien informados y son conocedores de los instrumentos de trabajo, de los planes y programas institucionales; mientras tanto quienes participaron en las entrevistas en profundidad manifiestan un desconocimiento de asuntos absolutamente fundamentales como son los procedimientos de trabajo, de las políticas de la Institución, los vínculos inter.-

institucionales y, en fin, de elementos que deberían considerarse vitales para el buen cumplimiento de las tareas diarias.

En este sentido, una primera falencia concreta es la no existencia de un Manual de Inducción que permita a los nuevos trabajadores entender la organización. El nuevo empleado asume sus funciones en un contexto de orfandad que en muchas ocasiones le somete incluso a situaciones de retraimiento o –por lo menos– de desconcierto. Concretamente, los trabajadores que han ingresado en los últimos años no han logrado integrarse a los grupos ya establecidos.

Sólo un 29.6% dice haber recibido información u orientaciones de parte de sus jefes para realizar su trabajo; a excepción de otros, que afirman recibir las respectivas indicaciones de este organismo. Mientras que el 34.7% conoce su trabajo por su formación profesional y el 21.9% sabe porque es antiguo en el cargo. Por lo mismo, cada uno actúa sobre la base de sus conocimientos, experiencia y formación profesional, es lo que se evidencia.

La falta de información y directrices se acentúa porque tampoco hay Manuales de funciones ni Manuales de procedimientos –si los hay no son conocidos por todos ni en todas las áreas– que ayuden al empleado a seguir un lineamiento general marcado por la Administración. Esta carencia es llenada –en algunas áreas, pero no en todas– por las instrucciones intuitivas y asistemáticas de los jefes o de los compañeros de labores.

En general, la organización presenta una sintomatología clara de carencia de documentos informativos, que se entreguen con puntualidad. Vale advertir que de no atenderse este aspecto, la desinformación continúa, y va convirtiéndose en un peligro que puede atentar contra el ejercicio normal de las funciones.

Se aprecia, entonces, necesidades apremiantes de información coherente, asimilable y equiparable en documentos de trámites, reportes, memorandos, actas, reuniones de trabajo para poner en conocimiento de toda la planificación, ejecución y

control tanto de los proyectos macro de la institución como de aquellos cumplidos por las distintas dependencias. De otro lado, se aprecian intentos por rearticular los canales formales de información (laborales) y los de interacción mediante el uso de la tecnología digital. Esta no ha tenido la acogida suficiente, y continúa el ritualismo en las formas viejas de hacer las cosas, aunque esto demande tiempo y energía extras.

En cuanto a los canales de información tampoco son los más adecuados. No cuentan con un correo interno. El fax se usa sólo para cosas muy urgentes, lo demás se envía por correo convencional. Pero, este servicio es pésimo, por cuanto las comunicaciones, incluso las que tienen el carácter de urgente, se demoran varios días para llegar a su destino. Se mencionan varios casos de lentitud en la comunicación.

A pesar de que se habla del Intranet como un medio de comunicación moderno que todos saben que existe, no todos tienen acceso. Además, dicen, sólo contiene información publicada en los medios de comunicación. Es utilizada por un grupo elite, los que tienen acceso a una computadora; y con propósitos puntuales; como por ejemplo revisar una nueva disposición.

Veamos ahora lo que sucede en el campo de la Comunicación.

No hay referencia a una política de comunicación interna, como tampoco la había en materia de información. Los lazos que crea el trabajo cotidiano han fundamentado una relación personal entre grupos, pero no de la colectividad total. Veamos, cada aspecto con más detenimiento.

3.7.2 Comunicación interna

Un buen número opinan que no hay políticas de comunicación definidas. Lo que existe es, dicen: “el hola, a gritos”, o en el mejor de los casos actividades aisladas. Se quejan: “es paradójico pensar que sea una institución relacionada con comunicaciones y

no se conozcan entre compañeros si no, sólo por vía telefónica, y por necesidad de trabajo”.

El rumor, el “chisme” es muy practicado entre funcionarios y empleados, sobre todo para enterarse de las novedades institucionales, tanto que el 95.9% acostumbra a conversar con los compañeros y amigos. El 56.4% suele hacerlo a la hora del lunch, los demás lo hacen a la entrada, a la salida, o durante el trabajo. Comentan sobre las actividades, los cambios, los temas propios de su trabajo, conversan de la familia, la situación del país, los deportes y otros. Es decir abordan una variedad de temas, aunque la mayoría dice no dar mucha importancia a esta información.

Para conocer los asuntos oficiales o técnicos, el 39.8% recurre al Internet, el 29.8% usa el correo electrónico, el 16.3% lo hace a través de sus jefes, y el 4.1% lee las carteleras y anuncios; de este último grupo, el 49% lo hace diariamente; en otras palabras todos los días revisan los anuncios y carteleras.

Es decir que, el bajo nivel de información oficial tiene como consecuencia una comunicación deficiente, en la que salen a relucir los mismos defectos ya evidenciados anteriormente. Los propios participantes afirman que hay un sistema de comunicación vertical, y no es una apreciación equivocada.

En un modelo de comunicación vertical descendente, aquel que se utiliza para dar instrucciones, marcar normas, fijar lineamientos, dar órdenes; se hace notoria la tendencia (mayoritaria pero no generalizada) de “guardar” una parte de la información, aquella que representa “peligro” o “poder” para el emisor.

Como respuesta, el proceso vertical ascendente, aquel que se utiliza para presentar reportes, certificar acciones, presentar quejas o inquietudes, hacer solicitudes, etc.; está viciado por los “miedos”, la “diplomacia” o el “endulzamiento” de la información. A tal punto que alguien afirma que expresar una opinión en los informes, sería tomado como una agresión. Un modelo de comunicación vertical produce

problemas constantes; entre la matriz y las sucursales se producen interferencias en el trabajo por órdenes mal dadas o incompletas.

El caso de la desinformación y tergiversación fue evidente en la convocatoria que se hizo para la realización del presente estudio. Todos tenían distinta información y como consecuencia distinta percepción e interpretación de la actividad que se iba a cumplir pero, la estructura comunicacional de SANTILLANA obedece aún a los modelos piramidales Taylorianos, mientras que las empresas modernas han abandonado ya esas estructuras de la vieja pirámide, no solo en su organigrama administrativo, sino especialmente en la conformación de sus redes de comunicación.

Cada día se busca más la abolición de las fronteras comunicacionales y de la “información de caverna”, para buscar una comunicación de tipo transversal, con esquemas gráficos del tipo estrella, en la que no hay “poderosos propietarios” de la información, y esta queda a disposición de todos los que la necesiten. Esto tiene un sentido muy especial en una entidad del sector público, con necesidades multidireccionales.

La comunicación se ve afectada, entonces, por la falta de medios y de canales adecuados. En el caso de SANTILLANA, por ejemplo, no se cuenta con un medio de comunicación permanente y abierta que cubra todo el espectro comunicacional interno y externo de SANTILLANA y que sea accesible a todos los funcionarios. Un medio de comunicación que entrelace a los empleados, que se encuentran separados orgánica y físicamente, en la misma ciudad de Quito.

Algo más del 50% opina que actualmente la comunicación en la institución es mejor que hace tres años. Pero, es reiterativa la afirmación de que es necesaria una mayor apertura de los jefes para tener una comunicación fluida. Piensan también que la mejor forma de comunicarse son las reuniones, en las que se pueda compartir las experiencias del trabajo.

Los vínculos informativos no son nodales sino lineales. Cada sección opera dichos canales con criterio propio. Se reducen a niveles de información manejados en los documentos de trabajo, medios de información sobre la situación interna de la Institución. Datos sobre conversaciones informales referidas al trabajo, protocolo informativo para el trabajo, frecuencia en el uso de medios de información como carteleras, anuncios y afines.

Si se considera que mientras más clara y más precisa es la información que posee cada persona, será más capaz de interpretar fenómenos confusos y de identificar estrategias efectivas para responderles. La información ayuda, por tanto, a dirigir el comportamiento en las organizaciones, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas. La falta de información adecuada relacionada con el trabajo puede conducir a resultados desastrosos.

Se confunde este nivel con aquellos que implican interpelación como: mecanismos para quejas y reclamos, socialización de valores organizacionales, dimensionalidad de la importancia de la autogestión en la solución de problemas y toma de decisiones.

Tampoco se han establecido ni reglas ni ciclos para el manejo de la información que ingresa y su socialización. Es preciso entonces, que la organización defina como responder a la entrada de información, a sus canales internos de manera lógica y con reglas preestablecidas. Es urgente levantar un mapa de circuitos y redes de información, mediante el establecimiento de patrones de manejo informativo, selección de mensajes, retención y respuesta.

De otra parte, se ha detectado la necesidad imperiosa de manejar un modelo de Comunicación moderno, que intente la creación de nodos y convergencias complejas entre todos los estamentos de la organización con vínculos de responsabilidad y compromiso. Comunicar implica comprensión mutua de experiencias, pues ayuda a los miembros de la organización a analizar las experiencias críticas de las organizaciones y

desarrollar información relevante, que desmitifica las actividades complejas de la organización y sus cambios. Mediante ella los miembros de la institución pueden ayudar a dirigir los cambios de la organización en un entorno menos incierto, y con una dinámica vertiginosa e influir en el desarrollo eficiente de las actividades.

SANTILLANA necesita un replanteamiento general no solo del modelo de comunicación, sino de sus funciones. Las funciones básicas del modelo deben dinamizar la rigidez del sistema de gestión administrativa y empezar a organizarse y cooperar con formas innovadoras para que sus públicos generen y compartan información que les proporcionen herramientas de pensamiento y dirección organizacional.

Las funciones de un modelo nodal y convergente, son transversales. Implican entender puntos de encuentro y contradicción permanentes. Desde la explicación de las relaciones dialógicas, recursivas y hologramáticas, tomadas en cuenta en el diagnóstico del contexto institucional permiten entender dichas convergencias.

En lo que se refiere al manejo terapéutico de la comunicación en caso de crisis, problemas, quejas, reclamos, no existe tampoco una política estructurada- y los miembros de la organización lo perciben así. La interacción y los procesos de socialización formal e informal tampoco tienen un patrón de procedimientos definido. Además, es preciso un manejo inteligente del rumor, pues resulta un tema de bastante preocupación, sobre todo por la existencia manifestada de favoritismos y discriminación de los miembros de la organización.

Se detectó un gran nivel de expectativas sobre los procesos de comunicación en SANTILLANA. Un alto porcentaje de la muestra sugiere que la comunicación se dirija a la generación de una interrelación global, al mejoramiento de socialización e integración entre los mandos altos y todos los miembros de la organización; que se capacite en temas vinculados con la comunicación social y la motivación, que se afiancen las

relaciones públicas, se democratice la comunicación, a la vez que se creen nuevos instrumentos para viabilizar estos objetivos.

De estos indicadores se desprende que los miembros de la organización sí creen en la comunicación social y su gestión. De hecho, los encuestados valoran la comunicación entre el personal y sus jefes que ha mejorado, durante los últimos tres años.

El sentimiento dominante es que las relaciones entre compañeros son buenas, pero con los jefes no son igual y esto definitivamente redundará en el trabajo que cada uno debe cumplir, afirman dentro de las encuestas y entrevistas realizadas. Falta apertura y comunicación, especialmente por parte de las autoridades máximas.

Finalmente, en datos cruzados se valora el diálogo directo como mecanismo idóneo para acercamiento de subordinados y jefes y viceversa, aun cuando por validaciones de la información proporcionada en las entrevistas de profundidad se sugiera debilitamiento e incluso rupturas en el flujo interactivo entre los diversos estamentos de la institución. Esto, sin duda, está en relación directa con el estilo de liderazgo y de personalidad de cada jefe de área, de sección y los rituales de interacción generados.

CAPÍTULO IV

COMPONENTES PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1 Introducción

El Grupo Santillana, es una organización comprometida con el desarrollo y el progreso del Ecuador. El equipo de profesionales que forman el Grupo Santillana es eminentemente ecuatoriano y conocedor de las necesidades socioculturales y educativas, lo cual contribuye a su consolidación como la empresa nacional líder en la edición y comercialización de textos escolares, literarios y de información general, así como de procesos de capacitación y perfeccionamiento docente.

Para cumplir con las finalidades establecidas del desarrollo del país, SANTILLANA ECUADOR orientará sus acciones hacia la consecución de los siguientes objetivos: la innovación, la responsabilidad social, los recursos humanos especializados, el desarrollo institucional y la productividad.

La comunicación es una variable fundamental para el eficaz cumplimiento de los objetivos institucionales, así como para promover entre los funcionarios de la institución un pleno conocimiento de su estatus, un sentido de pertenencia e integración a una cultura organizacional, de apropiación y ejercicio calificado de las competencias y responsabilidades institucionales de las personas que laboran en SANTILLANA. En el ámbito público es necesario promover el pleno conocimiento y demanda del cumplimiento de las atribuciones y competencias de los organismos de control.

Para los propósitos señalados se propone este documento para que sea una guía que facilite la elaboración del Plan de Comunicación. Además de ser un documento de planificación, también permitirá facilitar acuerdos intra e inter-institucionales en materia de comunicación, monitorear las actividades de Información, Educación y Comunicación, IEC, durante su desarrollo e identificar metas para la evaluación

posterior del cumplimiento de las mismas. El plan será presentado por la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional y aprobado por el Director General de Santillana.

4.2 Componentes básicos de un plan de comunicación

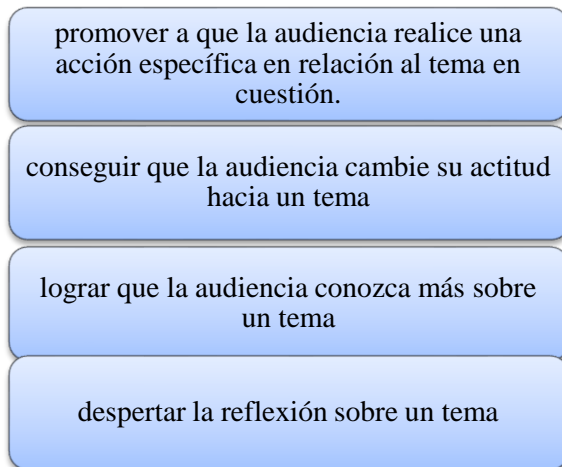
4.2.1 Antecedentes

Esta sección estará contenida en no más de tres páginas; su función principal es la de colocar al Plan de Comunicación dentro del contexto de las actividades que se desarrollarán en SANTILLANA o en el área de influencia de la institución. Esta sección debe contener un resumen de las principales acciones que desarrollará el Programa. Debe permitir enterarse sumariamente de los objetivos a corto y mediano plazo de la organización y de la manera cómo las actividades descritas en el plan de comunicación contribuirán al logro de tales objetivos. También deben describirse las actividades previas de comunicación que se han efectuado y que se encuentren en relación directa con las actividades del plan.

4.2.2 Objetivos:

El Plan de Comunicación deberá enunciar los objetivos comunicacionales específicos que la SANTILLANA se plantea lograr durante un período. Estos objetivos deberán estar en concordancia con los objetivos generales de la institución y de los programas previstos.

Cuando se establecen objetivos comunicacionales, simultáneamente, debemos definir los efectos que esperamos lograr en la audiencia a partir de nuestra acción de comunicación. En términos generales, los efectos que usualmente se esperan conseguir con acciones comunicativas son:



En términos ideales, se espera que una acción de comunicación este destinada a producir todos los efectos mencionados. Sin embargo, este proceso se desarrolla en el tiempo y en muchos casos a un cambio de conducta le antecede un cambio de actitud y, al cambio de actitud, le antecede un cambio en el conocimiento de un tema. Sólo con el incremento de conocimientos o cambio de actitudes, es de esperar que los objetivos del plan busquen el cambio de conductas como resultado final.

Las características más importantes de un objetivo se pueden recordar fácilmente por medio de la palabra MADRE:

M	medible
A	alcanzable
D	dirigido
R	razonable
E	específico

Los objetivos que procuran cambios en los hábitos de consumo de un producto o servicio, reciben el nombre de objetivo de mercadeo social. El objetivo de mercadeo generalmente se expresa en términos de aumento en el número de personas que consumen un producto o acceden a un servicio.

4.2.3 Audiencias objetivo

El término audiencias objetivo se orienta a identificar los diferentes segmentos poblacionales a los cuales se dirige un plan de comunicación. En primera instancia, estos segmentos poblacionales son identificados a partir de los datos de investigaciones demográficas o socio-culturales. Los datos provenientes de esta encuesta pueden ser completados con resultados de investigaciones sociológicas o antropológicas más circunscritas a localidades específicas. Los procesos de identificar estas audiencias y definir sus rasgos característicos se denominan segmentación de audiencias.

El propósito de la segmentación de audiencias es determinar las audiencias objetivo del plan de comunicación. Estas audiencias objetivo pueden incluir a los beneficiarios del programa (usualmente designados como audiencia primaria), así como a otros grupos que sin ser beneficiarios directos del programa pueden ejercer influencia y ayudar a nuestra audiencia primaria a adoptar la conducta esperada. A estos otros grupos se les denomina audiencia secundaria, y ejemplos de ella son líderes comunitarios, profesionales de los medios de comunicación, proveedores de servicios de telefonía. Una vez que se han determinado las audiencias objetivo, se puede pasar al diseño de conceptos y mensajes.

4.2.4 Concepto

Los conceptos no deben confundirse con los mensajes mismos. El concepto es la idea que deseamos comunicar y es ahí donde se encuentra el contenido educativo que se desea transmitir. El mensaje es la forma final o el “empaquete” que se le dará a esos conceptos para causar el mayor impacto posible en la audiencia objetivo. El personal de SANTILLANA debe definir los conceptos que serán transmitidos al público, aunque la realización de los mensajes puede trabajarse conjuntamente con un profesional con experiencia en publicidad y mercadeo.

En razón de que los programas de SANTILLANA se dirigen a diferentes audiencias, es posible que el mismo contenido requiera más de un mensaje para ser expresado, dependiendo de las particularidades de cada uno de los grupos a los que nos dirigimos. Tales particularidades pueden ser conocidas con más claridad a través de sesiones de grupos focales y entrevistas en profundidad. Lo indicado anteriormente permite entender hasta qué punto la construcción de mensajes es un proceso y no un acto creativo aislado y dependiente sólo de la intuición artística del creador. En el Plan de Comunicación basta con expresar los conceptos. Los mensajes podrán ser diseñados al momento de implementar la actividad correspondiente.

4.2.5 Canales

El canal es el medio por el cual se transmite un mensaje. Diferentes canales pueden lograr diferentes efectos en diferentes segmentos de nuestra audiencia objetivo. Un plan de comunicación aumenta su efectividad si hace un uso coordinado de los medios, en lugar de usar cada medio de manera aislada e indiscriminada.

Para seleccionar un canal o grupo de canales debe tenerse en consideración:

- 1) las características de audiencia
- 2) la eficiencia del canal para llegar a la audiencia objetivo
- 3) la naturaleza de el/los objetivo(s) comunicacional (es) que desean lograrse; y
- 4) el presupuesto.

Si bien la selección y combinación de canales será determinada con mayor precisión durante la fase de implementación de las actividades, es necesario que el plan de comunicación prevea el uso de algunos de ellos. En esta sección deben incluirse las actividades de SANTILLANA realizadas a través de canales de comunicación masiva, así como actividades realizadas a través de canales de comunicación interpersonal. Las alternativas van desde letreros indicadores del lugar donde se encuentran los servicios, hasta talleres educativos sobre un tema o mensajes emitidos a través de la televisión.

4.2.6 Actividad/Formato

Una vez identificados los canales hay que definir las características del evento en el cual los mensajes serán difundidos. Cuando este evento involucra comunicación interpersonal, generalmente se le designa con el nombre de actividad. En estos casos podemos usar el canal interpersonal en la actividad charla, taller, reunión comunitaria. Cuando el evento ocurre en los medios masivos se le denomina formato. Se puede usar la radio como canal, pero bajo el formato cuña, magazine, o dramatizado, etc.

Tanto actividades como formatos están definidos por la tradición cultural, la tecnología educativa y los estándares del mercado de medios masivos. Estas de actividades son talleres organizados por expertos, reuniones comunitarias, sesiones de consejería y otros formatos son cuñas publicitarias para radio, jingles, magazine de televisión, telenovelas entre otros. Se deberán definir actividades claves para cada objetivo y, por supuesto, para cada audiencia.

4.2.7 Elementos persuasivos

Como su nombre lo indica, el elemento persuasivo es el concepto que motivará a la audiencia a seguir las recomendaciones planteadas en los mensajes. Para identificar el elemento persuasivo es necesario responder a las siguientes interrogantes: ¿cuál es el beneficio central que obtendrán los miembros de la audiencia al adoptar la conducta que nuestro programa propone? Muchas veces el beneficio se identifica con la promesa de la campaña o actividad educativa, es decir, la recompensa asociada al uso del producto o a la adopción de un valor.

Es importante señalar que el beneficio no necesariamente será el mismo para las diferentes audiencias a las que nos dirigimos. Por ello, la investigación motivacional de nuestra audiencia es determinante para establecer los lineamientos más importantes que permitan garantizar el impacto de nuestros mensajes sobre la audiencia objetivo. Será

esta combinación de conceptos y beneficios lo que posibilitará establecer los contenidos centrales para el diseño de mensajes.

4.2.8. Monitoreo y evaluación

Al ejecutar el plan de comunicación se deberá tener en cuenta el tipo de evaluación a usarse para cada actividad del proyecto. La evaluación se realiza en función de los objetivos del plan y considera tres aspectos:

1. El tipo de cambio que se ha producido después de la intervención o actividad;
2. La forma de medir ese cambio;
3. El grupo objetivo donde se espera que ocurra ese cambio;

Generalmente se habla de dos tipos de evaluación:

1. Evaluación del proceso: mediante la cual se examinan los procedimientos y tareas involucradas “¿Cuántas charlas se realizaron para la implementación del programa? Las preguntas fundamentales para evaluar el proceso son: “¿A cuánta gente se llegó?”, “¿Por cuánto tiempo se transmitieron los spots?” “¿Qué, cobertura de prensa tuvo alguna actividad del proyecto?”. Estas preguntas se formulan durante el proceso de evaluación y durante todo de año?”, etc.
2. Evaluación de impacto: La evaluación del impacto se concentra en los resultados del programa. Existen diversas formas de medir los resultados de un programa. Esas formas van desde la medición de cambios en los conocimientos, actitudes y prácticas de la población objetivo, hasta efectuar encuestas a nivel nacional para monitorear los cambios conseguidos en relación con un determinado asunto. Lo más importante es que la escala de evaluación del impacto vaya de acuerdo con la escala del proyecto. En el caso de actividades de corta escala, la evaluación puede informarnos sobre:
 - Cambios en el conocimiento y actitud
 - Intenciones específicas de la audiencia objetivo
 - Cambios de conducta inmediatos o a corto plazo
 - Políticas ya iniciadas u otros cambios institucionales

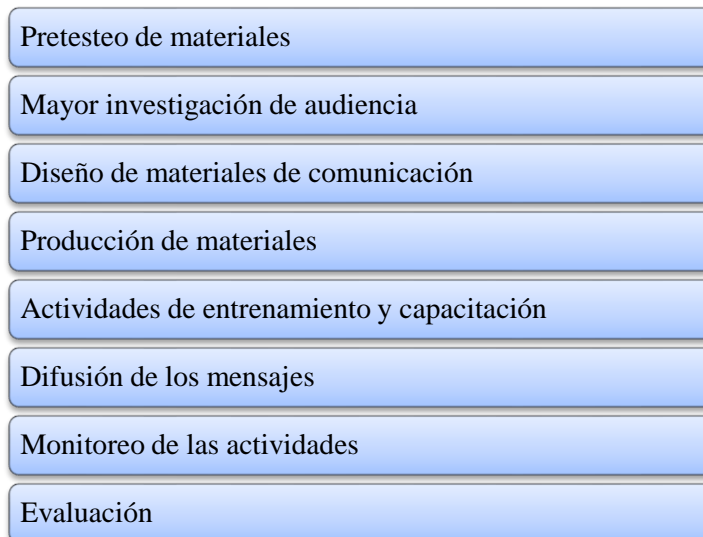
Las preguntas que podrían formularse en evaluaciones de impacto son: “¿Respondió la población objetivo a las recomendaciones presentadas durante la actividad o programa?”, “¿Cuántos respondieron?”, “¿Quiénes respondieron? (en términos de características demográficas)”, “¿Hubo algún cambio en el conocimiento o actitud de la audiencia objetivo en relación con las recomendaciones propuestas por el programa?”, “¿Cuál es la cantidad o grado de ese cambio?” y otros.

4.2.9 Implementación/Distribución

En esta columna se debe indicar los productos finales que se obtendrán como resultado del planeamiento, la forma en que estos productos serán distribuidos y las personas responsables de que esos materiales se produzcan o de que una actividad se lleve a cabo. Por ejemplo, si se ha decidido realizar un vídeo educativo sobre los servicios que ofrece SANTILLANA para ser usado en instituciones públicas y privadas, en los servicios de transporte público o en colegios y universidades, de todo el país, en la sección “Implementación/Distribución” se debe describir el número de copias del vídeo que será necesario hacer, como se hará la distribución de los productos en cada sector y quién será la persona responsable de hacer que las copias de esos videos lleguen a destino. Lo mismo si se trata de una actividad de capacitación: en ese caso habrá que indicar la duración de la actividad, el lugar y tiempo de la misma, si va a ser replicada y cuántas veces y quién será responsable de la coordinación general.

4.2.10 Cronograma y Presupuesto

Estas dos secciones deben ir en hoja aparte y separadas. El *cronograma* debe detallar las fechas en las que se desarrollarán las actividades del plan anual. Las principales actividades de comunicación que necesitan ser programadas en el cronograma son las siguientes:



El rubro presupuesto tampoco se debe incluir en la misma hoja de “Estructura para una estrategia de comunicación”, por una razón doble. Por una parte, la lógica de una estrategia de comunicación y la lógica de un presupuesto son diferentes; mientras que la estrategia está escrita en función de objetivos y audiencias, un presupuesto se construye en función de actividades u otros criterios contables propios de cada institución.

En segundo lugar, la estrategia de comunicación es un documento diseñado para ser compartido con muchas personas dentro y fuera de la institución y muchas veces se desea mantener confidencialidad respecto a las finanzas de la institución. Sin embargo, la información sobre el costo del Plan Anual de Comunicación es crucial y se debe acompañar en hoja aparte a las páginas del Plan Anual de Comunicación.

4.3. Plan de Comunicación Interna

4.3.1 Propuesta del plan estratégico para Grupo Santillana Ecuador

Para orientar la acción de SANTILLANA en el mediano plazo, se han determinado los Principios, Visión, Misión, Políticas y Objetivos institucionales que se indican a continuación:

Principios

- Responsabilidad.
- Honestidad, moral y ética pública.
- Trabajo planificado y en equipo.
- Calidad en la gestión.
- Excelencia en el servicio.
- Sensibilidad ante las necesidades de los usuarios.

Visión

Consolidarnos, hasta el año 2020, como un grupo editorial ecuatoriano líder, que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa y cultural del país, mediante la permanente innovación de productos y servicios, orientados al desarrollo de la comunidad educativa, con profesionales comprometidos y motivados, que generen un adecuado nivel de rentabilidad esperado por sus accionistas

Misión

Creadores y comercializadores de materiales y servicios educativos y culturales innovadores; que satisfacen las necesidades y superan las expectativas de los diferentes segmentos del mercado, mediante un equipo humano competente.

Políticas Generales

- Coordinar, colaborar y participar en los trabajos con los organismos del sector en el ámbito nacional e internacional.

- Proteger y respaldar los intereses de los usuarios de los servicios de educación propendiendo a la generalización de estos servicios, en beneficio de los sectores más desprotegidos de la sociedad.
- Estructurar y organizar SANTILLANA con base en reglamentos, normas, procesos y procedimientos claramente establecidos, que sean conocidos y aplicados por todo el personal.
- Fomentar la coordinación, colaboración y trabajo en equipo entre todas las Unidades.
- Innovar y mejorar continuamente para lograr una gestión de calidad.
- Descentralizar, desconcentrar y delegar funciones para lograr la eficiencia institucional.
- Administrar los recursos humanos en función del desarrollo personal y profesional en la Institución, con base en la motivación, capacitación y especialización del funcionario, reconocimiento a su eficiencia y calidad en el desempeño.
- Capacitar al personal en todos los niveles de la organización.
- Optimizar los recursos económicos, materiales y Humanos.
- Mantener niveles adecuados de comunicación e información al interior y exterior de la organización.

Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales de SANTILLANA para los próximos años son:

- **INNOVACIÓN**
 1. Promover la evolución del marco regulatorio acorde con el desarrollo y el avance de la tecnología, y diseñar los mecanismos que permitan su aplicación.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**
 2. Canalizar de manera efectiva los requerimientos de los usuarios y de los prestadores de los servicios de educación
- **DE LOS RECURSOS HUMANOS**
 3. Disponer, en todos los niveles de la organización, de un equipo humano especializado, mediante capacitación permanente.

4. Propiciar un ambiente adecuado de trabajo.

- **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

5. Consolidar la organización mediante una estructura dinámica, soportada en sistemas modernos de gestión.

6. Promover y fortalecer la relación y cooperación con organizaciones nacionales e internacionales.

- **PRODUCTIVIDAD**

7. Controlar de manera efectiva los servicios que brinda SANTILLANA y el uso de queden los clientes.

Estrategias y acciones

A continuación se señalan las estrategias y acciones que se proponen para lograr los objetivos institucionales.

INNOVACIÓN

OBJETIVO 1: Promover la evolución del marco regulatorio acorde con el desarrollo y el avance de la tecnología, y diseñar los mecanismos que permitan su aplicación.

ESTRATEGIAS:

- Impulsar la expedición de reformas la ley de educación.
- Hacer uso de la facultad para presentar proyectos de ley a la Asamblea Nacional.
- Propiciar reformas a la ley y los reglamentos acorde con el desarrollo de nuevos servicios de editorial
- Utilizar el diálogo y la argumentación técnica y legal para arribar a soluciones de consenso.

ACCIONES:

- Presentar proyectos de reformas a la Ley.
- Participar en la elaboración de la ley de comercio electrónico.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

OBJETIVO 2: **Canalizar de manera efectiva los requerimientos de los usuarios y de los prestadores de los servicios de educación.**

ESTRATEGIAS:

- Dar prioridad a la atención de los requerimientos de los usuarios y prestadores de los servicios de educación.
- Propiciar que los prestadores de los servicios, informen adecuadamente a los usuarios sobre la calidad, condiciones y características de los servicios que prestan.
- Mantener una acción coordinada con los prestadores de los servicios de educación y editoriales para que los servicios que se dan al usuario sean de buena calidad.

ACCIONES:

- Implementar un sistema de información a nivel nacional para los usuarios y prestadores de los servicios de estos temas, referente a la reglamentación, administración y control de los servicios.
- Implementar un sistema automatizado a nivel nacional para la atención eficiente y oportuna de los reclamos presentados por los usuarios y prestadores de los servicios de SANTILLANA.

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO 3: **Disponer, en todos los niveles de la organización, de un equipo humano especializado, mediante capacitación permanente.**

ESTRATEGIAS:

- Considerar al personal como el mayor activo de la organización.
- Establecer las necesidades de capacitación de corto, mediano y largo plazo.
- Fomentar el intercambio de experiencias con organismos del sector.

ACCIONES:

- Implementar a nivel nacional la biblioteca SANTILLANA, que cuente con medios modernos de acceso a la información como Internet y la biblioteca virtual.
- Capacitar anualmente a todo el personal de la SANTILLANA por zonas geográficas, áreas ocupacionales y niveles de la organización.
- Establecer convenios con organismos nacionales e internacionales para capacitar al personal así como para que realice pasantías.

OBJETIVO 4: Propiciar un ambiente adecuado de trabajo

ESTRATEGIAS:

- Incentivar y premiar el trabajo de calidad.
- Motivar y propiciar el desarrollo personal y profesional.
- Dotar al personal de los elementos necesarios para el trabajo.
- Aprovechar las capacidades del recurso humano por su destreza, especialización y experiencia.
- Establecer canales de comunicación entre todos los niveles de la organización
- Facilitar la participación del personal en los procesos de toma de decisiones.

ACCIONES:

- Adquirir locales apropiados y funcionales para el desempeño del trabajo.
- Implementar un sistema integrado de Recursos Humanos basado en principios de equidad interna y competitividad externa.
- Establecer un sistema de escalafón y carrera institucional.
- Fijar niveles de remuneración similares a otros organismos de control.
- Incorporar servicios de bienestar social y fortalecer los existentes.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

OBJETIVO 5: Consolidar la organización mediante una estructura dinámica, soportada en sistemas modernos de gestión.

ESTRATEGIAS:

- Crear la cultura de gestión de calidad, de constante cambio y mejoramiento continuo a través del trabajo planificado y de equipo.
- Lograr fuentes de financiamiento para una gestión autónoma.
- Optimizar los recursos humanos, económicos y físicos.
- Fortalecer la imagen institucional.

ACCIONES:

- Establecer una estructura organizacional ajustada a procesos que permita alcanzar sus objetivos.
- Desconcentrar la gestión técnica y administrativa para lograr la eficiencia institucional.
- Implementar mecanismos de financiamiento de las actividades de la institución.
- Elaborar planes de corto, mediano y largo plazo con mecanismos de evaluación, control y actualización.
- Establecer sistemas de información gerencial para soporte en la toma de decisiones, así como de la actividad administrativa, técnica, financiera y legal de la Institución.
- Establecer sistemas automatizados para la gestión de los procesos técnicos, administrativos, financieros y legales que permitan una gestión ágil y eficiente.

OBJETIVO 6: Promover y fortalecer la relación y cooperación con organizaciones nacionales e internacionales.

ESTRATEGIAS

- Presencia y participación activa en las organizaciones nacionales e internacionales del sector de Educación y editorial
- Mantener permanente coordinación y comunicación con los organismos e instituciones nacionales e internacionales vinculados con el sector.

- Utilizar el diálogo para arribar a soluciones de beneficio para el sector.

ACCIONES:

- Establecer y actualizar los convenios con instituciones de educación superior.
- Establecer convenios con los organismos especializados del sector de educación y editorial tanto nacionales como internacionales.
- Participar en los eventos y trabajos de los organismos nacionales e internacionales relacionados con el sector de educación y editorial.
- Establecer mecanismos de comunicación y coordinación con organismos nacionales e internacionales de regulación, administración y control.

PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO 7: Controlar de manera efectiva los servicios de santillana y el uso que den los clientes

ESTRATEGIAS:

- Efectuar el control con base en las disposiciones de la ley, los reglamentos, las normas técnicas y los contratos de concesión.
- Disponer de información actualizada para efectuar el control.
- Utilizar equipamiento y sistemas modernos para el control.
- Dar prioridad al control de los servicios de mayor impacto en la sociedad.

a) CONTROL DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

ACCIONES:

- Actualizar los datos técnicos y administrativos, los métodos y procedimientos para el control a nivel nacional de los.
- Implantar una red de comunicaciones entre SANTILLANA y las redes que existen.
- Implantar un sistema de control para los Servicios de Comunicaciones Personales (PCS).

- La estructura, el perfil institucional y el modelo de gestión administrativa determinan el funcionamiento de un Modelo de Comunicación Social instrumental lineal y, por tanto, de corte vertical.

CONCLUSIONES

La estructura, el perfil institucional y el modelo de gestión administrativa determinan el funcionamiento de un Modelo de Comunicación Social instrumental lineal y, por tanto, de corte vertical.

Desde esta óptica, la Comunicación Social en SANTILLANA es puramente operativa sin soporte de planificación ni de investigación. Es preciso tener en cuenta que la Comunicación Social debe enfocarse de manera integrada a los denominados colectivos sociales en los que gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos para el logro continuo de las metas personales y grupales.

En el caso de SANTILLANA, quien emite significados para el entorno relevante organizacional (el emisor), es decir quien tiene el poder de decir es el líder principal o director, y el Departamento de Comunicación se limita a difundir y expandir en radios de acción más o menos definidos dichos mensajes de la organización, de manera general. Quien recibe dichos significados, ya elaborados no tiene una posibilidad real de verificar su recepción, rebotar la importancia de dichos contenidos y peor aún mostrar acuerdos o desacuerdos hacia ellos. Esto se produce en el caso de significados relacionados con temas laborales y cotidianos de la organización.

Existe flujo en cascada, pero no se consideran las particularidades de cada área, sección, gerencia, estamento, sus intereses, sus propias y legítimas aspiraciones. Esta verticalidad circuita el flujo de dicha información, pues se la asume hasta un determinado nivel y no permite que se generen consensos, acuerdos o cohesión, ni siquiera sobre los aspectos más insignificantes de la organización. Se ha desvalorizado la significación de los contextos y se ha acentuado el valor en los canales. No se han considerado las condiciones de recepción y se ha concentrado la atención en el inicio de los flujos, en la emisión.

Es imprescindible tomar en cuenta que el criterio de organización depende de la cooperación y coordinación interpersonal e intergrupos a fin de lograr metas y, en última instancia, sobrevivir en un escenario complejo y cambiante. Lograr dicha coordinación y cooperación de por sí no es una tarea fácil, y ¿cómo lograrlo si es que el Departamento de Comunicación Social no está dimensionado adecuadamente?

Por consiguiente, es preciso reestructurar no solo las funciones de Comunicación Social sino su perfil de gestión y responsabilidades. La estructura de la Dirección de Comunicación Social debe variar radicalmente. El modelo requerido debe ser nodal y planificado. Es decir, debe ser el estamento asesor de la Dirección General y el eje vertebrador de las mediaciones informacionales y comunicacionales de la organización; el ente coordinador de todas las actividades organizacionales relevantes para el entorno interno y externo.

La comunicación debe desarrollarse como un mecanismo complejo de adaptación, una herramienta para el reconocimiento y la respuesta oportuna para respaldar las acciones institucionales ante las amenazas, del entorno organizacional. Sirve para que cada uno pueda responder de manera apropiada a las restricciones constantes de la vida de la organización, al permitirles reconocer y adaptarse a las tareas y a los problemas cambiantes. También sirve para desarrollar alianzas con otras personas e instancias como arma efectiva de la sobrevivencia individual y grupal.

El nuevo modelo, por tanto, tendrá funciones de coordinación, cohesión, rearticulación y planificación de los circuitos infocomunicacionales, sus contenidos y efectos. Asimismo, deberá ser el estamento planificador de la comunicación para establecer el circuito, los tiempos y las estrategias del modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización para permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las funciones de la institución.

Lo que se propone es que mediante el cabal cumplimiento de las funciones de la comunicación se genere un modelo integrador de gestión administrativa en la

organización tendente a un balance entre lo productivo, la estabilidad y la innovación de la organización.

Es imprescindible, además, que la Dirección de Comunicación Social determine una política mediática con estrategias que garanticen el posicionamiento de la institución en la opinión pública y facilite un lobby institucional efectivo.

Trabajo/laboralidad

En el ámbito de trabajo es preciso que desde las funciones de la Dirección de Comunicación Social se maneje un criterio dinamizador de intervención en las lógicas organizacionales, para ser generador de un ambiente de trabajo positivo que enriquezca una cultura organizacional integradora, encaminada al respeto por la diversidad, tolerancia ante las diferencias y que motive al personal, con liderazgos ejemplificadores, al cumplimiento de tarea y efectivos procesos de socialización.

Los criterios de apego o desapego laboral vienen de la mano con el modelo de mensajes y más aún con el comprometimiento y lealtad hacia la organización proveniente de un sistema efectivo de información y empoderamiento de la filosofía institucional. Por tanto, es labor primordial de la Dirección de Comunicación Social hacer circular y trabajar contundentemente en la Declaración de Principios de la Organización en el desarrollo y control de los mecanismos más efectivos para socializar dichos principios como un eje rector de las actividades en todos los estamentos. Estas acciones estarán articuladas a una lógica en las nominaciones en los cargos. Es preciso desterrar la oposición entre rol asignado formalmente y rol asumido informalmente.

Los estilos de liderazgo que se desprenden de la filosofía organizacional deben estar bien ubicados. Desde esta perspectiva, la Comunicación Social podrá intervenir en el *tono emocional de la organización en su conjunto*, no solo con la generación

democrática de signos y símbolos corporativos fuertes y coherentes, sino con sistemas implícitos de alianzas entre estamentos gerenciales, que permita alcanzar el bien común.

La toma de decisiones importantes y la resolución de problemas fundamentales con saldo positivo deben ser conocidas y reconocidas en la organización; conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, Comunicación Social deberá difundir permanentemente dichos logros, sea del estamento que fuere. Esta es una manera efectiva de ubicar y dimensionar la significación de las acciones positivas en la organización para nuevas y mejores dinámicas.

El ambiente laboral de SANTILLANA puede ser mejorado. El trabajo sobre una comunicación participativa y clara es vital. El descubrimiento y despotenciación inteligente de los líderes informales es una misión que le toca cumplir a la organización en su conjunto en el apoyo asesor de la Dirección de Comunicación Social. El rumor proviene de una información inadecuada -sea sobre cambios o aspectos relevantes de la organización-; es preciso desactivar su fase negativa y utilizarlo en una recanalización propositiva.

Formas concretas de este proceso se dan en organizaciones sociales informales con una dirección estratégica orientada al mejoramiento del ambiente laboral, dinámicas, charlas, entre otras. Asimismo, es imprescindible la Planificación y ejecución de procesos permanentes de capacitación, sobre aspectos vinculados con la comunicación, en general, los procesos de interacción y la aplicación concreta de la terapéutica comunicacional-

Modelos y sistemas de comunicación

De lo expuesto anteriormente se desprende que al ser el Modelo de Comunicación implantado SANTILLANA de corte vertical y sin convergencia, las funciones asimismo son lineales y direccionadas en un solo sentido. De ahí, que el trabajo con los circuitos infocomunicacionales y sus productos es inexorable, como

forma de planificar, ejecutar y controlar los flujos de información vinculados directamente con el proceso de organizar, integrar e innovar permanentemente todas las actividades de la institución.

La comunicación interna se constituye en el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización y, por ende, el modelo de interacción dentro de ella. Esta permite el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas; y de otro, se constituye en la herramienta administrativa esencial a la hora de que se conozca de las metas, tareas, actividades y problemas organizacionales. De ahí, que es vital que la Dirección de Comunicación Social haga el levantamiento de un mapa de dichos circuitos, con la ayuda de Informática, para que se sepa a ciencia cierta las dinámicas de dichos canales.

De este modo, SANTILLANA podrá contar con un circuito completo de canales internos de información, bien estructurado y bien concebido, para ayudar a los miembros de la organización a comprender el estado actual de ella y sus roles en la misma, como forma de dirigir el logro de las tareas de la organización encauzado al cumplimiento tanto de los macro objetivos organizacionales como de los objetivos específicos, por áreas, gerencias, unidades administrativas etc.

Pero dichos sistemas de información interna, se transforman en sistemas de comunicación cuando permiten la interpelación de quien emite los significados y quien los recibe y los asimila. En otras palabras, es preciso dimensionar los niveles de participación de los actores y sujetos organizacionales, no solo como entes pasivos de dicha información, sino como seres interpretativos que pueden exponer de manera libre- pero normada- sus pareceres. Es fundamental tomar en cuenta los escenarios de dicha participación y los contextos específicos de los participantes en relación con la lógica organizacional, en general.

De los resultados obtenidos durante todo el estudio, se concluye en que una vez implementado un nuevo Modelo de Comunicación Social, es imprescindible trabajar

sobre los elementos estructurales y relacionales de la identidad. Vital resulta, entonces, la reformulación de la filosofía institucional, su socialización y su consolidación.

RECOMENDACIONES

1.- Redefinición de la estructura interna y funciones del Departamento de Comunicación Social:

-Implica posicionar a la Dirección de Comunicación Social, como brazo de SANTILLANA, es decir, elevar su nivel al mismo de los asesores especiales.

2.- Implantación de un modelo de comunicación dinámico, participativo y transversal:

-Esto determina entender la comunicación como un flujo de ida y vuelta para lograr interacciones democráticas entre los actores organizacionales

-Determinación de políticas de comunicación, con una planificación a mediano y largo plazo, que incluya el trabajo de concienciación sobre la Filosofía e identidad institucional y el compromiso social con la comunidad.- Estimular un clima laboral propositivo y el sentido de participación y colaboración de los públicos internos.

- Encontrar un punto de acuerdo entre las estrategias de comunicación interna y la vida cotidiana

- La Dirección de Comunicación Social deberá prever el manejo del criterio de “gestión de crisis” interna y comunicación terapéutica dirigida a los públicos internos.

3. Instrumentos y Actividades de Información y Comunicación interna

a. Reformulación, difusión y aplicación del manual de Imagen Corporativa:

Para que funcione como guía matriz del discurso organizacional, sus signos y símbolos (señalética, papelería, publicidad y afines), a nivel interno y externo, con miras a posicionar y consolidar la imagen institucional.

b. Elaboración y aplicación del Manual de Inducción Institucional:

Documento significativo, carta de presentación de la historia, estructura y gestión organizacional, encaminado ubicar al personal en sus roles y expectativas institucionales

c. Reformulación y uso de Manuales de Funciones, Operativos y Procedimientos

Determinará un mejor reconocimiento de roles, un alto cumplimiento de las tareas y una construcción efectiva del sentido de pertenencia.

d. Revisión de estrategias de información a través de carteleras y anuncios.

Son canales para socializar la cultura organizacional entre sus miembros.

e. Crear un sistema informativo interdepartamental

A través de un periódico o boletín interno, volantes, anuncios, etc., que entreguen información sobre las autoridades, sobre políticas, actividades relevantes sobre novedades, como por ejemplo los proceso de adquisiciones, o cualquier otro proceso. Cuánto se demoran, qué trámites se debe hacer.

Planificación y ejecución de jornadas de

Actualización y socialización

Su propósito será informar al público interno de los principales proyectos y planes de trabajo que esté emprendiendo la Institución, y provocar un cambio en el sistema de comunicación. Estas reuniones también deberían ampliarse a los concesionarios y operadores, como medio para establecer una relación más fluida y mejores acuerdos.

g. Organización de encuentros y actos sociales.

Que permitan reforzar la identidad institucional y las relaciones personales entre jefes y subalternos y entre compañeros.

h. Revisar y ampliar los servicios del Intranet

Debe abarcar otro tipo de información que acerque más a los usuarios.

4. Actividades e Instrumentos de Comunicación Externa

a. Publicación del Anuario Institucional

Documento histórico orientado al autoreconocimiento de valores institucionales y a informar el cumplimiento de los objetivos organizacionales para motivar el sentido de pertenencia y lealtad por parte del personal.

b. Publicación de una Revista Institucional

Producto comunicacional que describe e interpreta las actividades organizacionales formales e informales, dirigida a afianzar los imaginarios institucionales y provocar mejores niveles de participación.

BIBLIOGRAFIA

- FERNANDEZ, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- GALGUERA, F. Y. (s.f.).
- CONTRERAS, Adalid, “Imágenes e imaginarios de la Comunicación Desarrollo”, Editorial Quipus, Abril 2000.
- CONTRERAS, Adalid. “Comunicación-desarrollo para "otro occidente". 1999.
- Contreras, & Taraconte. (s.f.).
- DOLORES Eugenia, “Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de Huatulco”, Universidad del Mar, Campus Huatulco.
- CANDALE. (2010)
- FERNÁNDEZ, Carlos. “La comunicación en las organizaciones”. 2da edición. México: Trillas, 2002.
- FRANK André Gunder “Sociología del desarrollo y subdesarrollo de la sociología”, Anagrama, 1966.

REFERENCIAS WEB

- <http://www.guioteca.com/rse>,
- <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- <http://buscon.rae.es/draeI/>
- <http://http://www.santillana.com.ec/>

ANEXOS

ESTUDIO SANTILLANA

Octubre 2013

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Buenos días/tardes. Soy estudiante de la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA y estoy realizando un estudio para conocer las opiniones del personal respecto de asuntos muy importantes para mejorar la gestión de SANTILLANA. Por favor ayúdeme con sus opiniones que son muy importantes.

Mucho le agradeceré responder de la manera más sincera puesto que, su colaboración nos ayudará a mejorar su trabajo e institucionalmente a SANTILLANA.

La entrevista es anónima y, por lo tanto, no es necesario que nos dé su nombre

1. ¿Cuál es su función en SANTILLANA?

2. Por favor, descríbame su trabajo en SANTILLANA

3. ¿En qué Departamento trabaja?

1. Gerencia

2. ...

3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...

4. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en SANTILLANA?

1. Menos de 1 año
2. De 1 a 2 años
3. De 3 a 4 años
4. De 5 a 9 años
5. 10 años o más

5. ¿Qué le motivó a trabajar en SANTILLANA?

6. ¿Cuánto conoce usted de SANTILLANA?

1. Conoce mucho
2. Conoce poco
3. No conoce nada

7. ¿Cuánto conoce de sus funciones dentro de SANTILLANA.

1. Conoce todo sobre sus funciones
2. Conoce bastante o
3. Conoce poco

8. ¿Existe algún sistema de evaluación de desempeño del personal?

1. Si existe
2. No existe

9. ¿Cómo calificaría usted la información que recibe sobre los siguientes temas:

ASPECTOS A CALIFICAR	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Pésima
Trabajos a realizar	5	4	3	2	1
Lo que sucede en SANTILLANA	5	4	3	2	1
Lo que hacen sus compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
Actividades Institucionales	5	4	3	2	1
Decisiones de gobierno que afectan a SANTILLANA	5	4	3	2	1
Lo que se publica en medios de comunicación sobre SANTILLANA	5	4	3	2	1
Cambios de autoridades	5	4	3	2	1
Logros y realizaciones de sus compañeros	5	4	3	2	1
Actividades con proveedores	5	4	3	2	1
Actividades con escritores	5	4	3	2	1
Actividades con distribuidores	5	4	3	2	1
Actividades con clientes	5	4	3	2	1

10. ¿Por cuál de estos medios aprendió lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo. Por favor ponga en orden de importancia, siendo el primero el más importante

MEDIO DE CONOCIMIENTO	ORDEN				
	1er. Lugar	2do. Lugar	3er. Lugar	4to Lugar	5to Lugar
Instrucciones directas del jefe	1	2	3	4	5
Antigüedad en el cargo	1	2	3	4	5
Manual de funciones	1	2	3	4	5
Contacto con los compañeros	1	2	3	4	5
Sabe por su formación profesional	1	2	3	4	5
Talleres, seminarios, cursos	1	2	3	4	5

11. ¿Ha recibido algún programa de inducción o re inducción?

1. Si ha recibido
2. No ha recibido

12. ¿En qué consistió ese programa?

13. ¿Existe en SANTILLANA un programa de capacitación?

1. Si existe
2. No existe
3. No sabe

14. ¿Cuánto conoce usted de las funciones de sus compañeros de su unidad administrativa?

1. Conoce mucho
2. Conoce un poco
3. No conoce nada

15. ¿Sabe usted cuánto afecta su trabajo al de los demás funcionarios de SANTILLANA y cuánto le afecta a usted el trabajo de los demás?

	<u>Su trabajo</u>	<u>Trabajo de</u> <u>otros</u>
Afecta mucho	1	1
Afecta un poco	2	2
No afecta nada	3	3

16. ¿Conoce usted el manual de imagen corporativa?

1. Si conoce
2. No conoce (A PREGUNTA 18)
3. No sabe (A PREGUNTA 18)

17. ¿Sabe cómo aplicar el manual de imagen corporativa?

1. Si sabe
2. No sabe

18. ¿Conoce si en la institución existen planes, programas y procesos definidos? Le voy a mencionar algunos para que usted diga si existen o no:

Planes, programas y procesos:	Si existen	No existen	No sabe
Sistemas de evaluación de personal	1	2	3
Plan operativo	1	2	3
Plan de calidad total	1	2	3
Políticas, estrategias y planes de comunicación	1	2	3
Plan de Responsabilidad Social	1	2	3

19. ¿En su función debe recibir informes de trabajo?

1. Si debe recibir
2. No debe recibir (A PREGUNTA 23)
3. No sabe (A PREGUNTA 23)

20. ¿Sabe usted qué utilidad tienen los informes de trabajo?

1. Si sabe
2. No sabe

21. ¿Con qué puntualidad recibe usted los reportes y documentos que necesita para su trabajo?

1. Muy puntualmente
2. Algo atrasado
3. Muy atrasado

22. ¿Cuánta importancia tienen para usted los documentos que se le entregan para la realización de su trabajo?

1. Mucha importancia
2. Poca importancia
3. Ninguna importancia

23. ¿Ha tenido que repetir, alguna vez, una tarea o trabajo?

1. Si ha tenido que repetir
2. No ha tenido que repetir (PASA A PREGUNTA 25)

24. ¿A qué atribuye usted haber tenido que repetir sus tareas?

25. ¿Recibe usted toda la información necesaria para hacer bien su trabajo?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

26. ¿Cómo diría usted que cumple con sus funciones,

	Entrevistado
Cumple a completa satisfacción	1
Cumple bastante bien	2
Cumple bien	3
No le es posible cumplir	4
No sabe	5

27. ¿Cómo califica el cumplimiento de las funciones de sus compañeros

	Sus compañeros
Cumple a completa satisfacción	1
Cumple bastante bien	2
Cumple bien	3
Casi no cumple	4
No sabe	5

28. ¿Cuán satisfecho/a está con su trabajo en SANTILLANA. Usemos una escala de cinco puntos en la cual 1 es absolutamente nada satisfecho y 5 completamente satisfecho. Usted puede elegir la calificación que mejor refleje el grado de satisfacción

1. Absolutamente insatisfecho
2. Poco insatisfecho
3. Ni satisfecho ni insatisfecho
4. Bastante satisfecho
5. Completamente satisfecho

29. ¿Por qué dice que está... (RESPONDER DE ACUERDO CON SU AFIRMACIÓN DE LA PREGUNTA 28)

30. ¿Qué grado de satisfacción tienen sus familiares y amigos porque usted trabaja en SANTILLANA?

Califiquemos con la misma escala anterior de 1 a 5 en la que 1 es nada satisfechos y 5 completamente satisfechos

1. Absolutamente insatisfecho
2. Poco insatisfecho
3. Ni satisfecho ni insatisfecho
4. Bastante satisfecho
5. Completamente satisfecho

31. ¿Qué es lo que más le agrada de SANTILLANA?. Seleccione tres posibilidades en orden de preferencia.

	1er lugar	2do lugar	3er lugar
El trato de los jefes	1	1	1
El trato de los compañeros	2	2	2
El tipo de trabajo	3	3	3
La seguridad en el trabajo	4	4	4
Puede practicar su profesión	5	5	5
Tiene asegurado su futuro	6	6	6
Otras (ANOTAR)			

32. ¿Qué es lo que menos le gusta de SANTILLANA? Seleccione tres en orden de disgusto.

	1er lugar	2do lugar	3er lugar
El trato de los jefes	1	1	1
El trato de los compañeros	2	2	2
El tipo de trabajo	3	3	3
La seguridad en el trabajo	4	4	4
Puede practicar su profesión	5	5	5
Tiene asegurado su futuro	6	6	6
Otras (ANOTAR			

33. ¿Si ahora le ofrecieran un trabajo con el mismo sueldo en otra parte, usted cambiaría de trabajo o no?

1. Se cambiaría
2. Seguiría en SANTILLANA
3. No sabe
4. Depende

34. ¿Por qué me dice que... (RESPONDER DE ACUERDO CON SU AFIRMACIÓN DE LA PREGUNTA 33)?

35. ¿En los dos últimos años ha buscado otro trabajo?

1. Si ha buscado
2. No ha buscado (PASE A PREGUNTA 37)

36. ¿Seguirá buscando?

1. Si seguirá buscando
2. No seguirá buscando

37. ¿Quién debería solucionar los problemas más graves que afronta SANTILLANA?

1. El Gobierno
 2. El Grupo PRISA
 3. La Gerencia
 4. Los Directores de Departamentos
 5. Los Empleados
 6. Otros (ESPECIFICAR)
-

38. ¿Cuánto aporta usted a la solución de los problemas que se presentan en su área de trabajo?

1. Mucho
2. Algo
3. Poco
4. Nada

39. ¿Cuándo fue la última vez que usted aportó algo para solucionar un problema que se presentó en su área de trabajo?

1. Hace menos de 1 mes
2. De 1 a tres meses
3. De 4 a 6 meses
4. Hace más de 6 meses

5. No recuerda

40. ¿Sabe usted qué debe hacer un día en que su jefe no llegue al trabajo?

1. Si sabe
2. No sabe
3. No tiene jefes

41. ¿Por qué medios se informa sobre lo que sucede en SANTILLANA? Puede seleccionar hasta tres opciones.

1. Carteleras, tableros o anuncios
2. Memorandos
3. Reportes Informativos
4. Jefes
6. Compañeros
7. Periódicos
8. Emisoras de radio
9. Televisión
10. Página Web
11. Intranet
11. Rumores
12. Otros medios-----

42. ¿Acostumbra usted conversar con sus compañeros sobre lo que sucede en SANTILLANA?

1. Sí
2. No (PASA A LA PREGUNTA 45)

43. ¿En qué momento usted puede conversar con sus compañeros?

44. ¿Cuáles son los temas de esas conversaciones? Puede seleccionar hasta tres opciones.

1. Noticias del país
2. Familia
3. Deportes
4. Trabajo
5. Telenovelas
6. Cambios en SANTILLANA
7. Actividades de SANTILLANA
8. Sucesos de sus compañeros
9. Farándula
10. Jefes

45. ¿Qué valor le da usted a la información obtenida en las conversaciones informales?

1. Mucho
2. Bastante
3. Más o menos
4. Poco
5. Nada

46. ¿Sabe usted a quién acudir para solucionar algún problema en cada una de las Unidades Administrativas diferentes a la suyas?

1. Sí
2. No

47. ¿Cuál es para usted la mejor forma de enterarse de lo que sucede dentro de SANTILLANA?

48 ¿En su opinión su jefe inmediato es una ayuda para solucionar sus problemas?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

49 ¿Cómo cree que podría comunicarse mejor con él?

50 ¿Puede decirme el nombre del Gerente?

51 ¿Puede decirme el nombre del Jefe de su Unidad Administrativa?

(ESTA PREGUNTA PARA EMPLEADOS CON MAS DE TRES AÑOS DE TRABAJO EN SANTILLANA)

52 ¿En su concepto la comunicación con sus jefes, compañeros y subordinados es hoy, con relación a hace tres años?:

1. Mejor
2. Igual
3. Peor

53. ¿Por qué?

54. ¿Con qué frecuencia ve carteleros o tableros de anuncios?

1. Diariamente
2. Dos veces a la semana
3. Cada semana
4. Cada 15 días o más
5. De vez en cuando.

55. ¿Cómo calificaría usted los sistemas de comunicación internos de SANTILLANA?

	Si	No	No sabe
Fluidos	1	2	3
Seguros	1	2	3
Confiables	1	2	3
Conocidos por todos	1	2	3
Actualizados	1	2	3
Accesibles	1	2	3

56. ¿Con qué frecuencia se entera de los temas importantes de SANTILLANA por conversaciones informales?

1. Diariamente
2. Dos veces a la semana
3. Cada semana
4. Cada 15 días o más
5. De vez en cuando.

57. ¿Tiene usted un canal para presentar sus quejas y reclamos?

1. Si tiene
2. No tiene (PASA A LA PREGUNTA 59)

58. ¿Cuál?

59 ¿Cómo cree que la ciudadanía califica el trabajo que realiza SANTILLANA?

1. Muy importante
2. Algo importante
3. Poco importante
4. Nada importante

60 ¿Qué imagen tiene la ciudadanía de SANTILLANA, según usted?

1. Muy Buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. Pésima

61 ¿Cómo calificaría el trato que el público da al personal de SANTILLANA?

1. Muy Buena
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Pésimo

62. ¿Qué beneficios ofrece SANTILLANA a la comunidad?

63. ¿Mantiene SANTILLANA una campaña de información de sus servicios?

1. Si mantiene
2. No mantiene (A PREGUNTA 65)
3. No sabe (A PREGUNTA 65)

64. ¿Quién maneja esos sistemas informativos?

65. ¿Sabe si en SANTILLANA existe un sistema de preparación de portavoces que den a conocer los planes y los logros que alcanza?

1. Si existe
2. No existe

66. ¿Cuánto diría usted que se toman en cuenta sus opiniones?

1. Siempre toman en cuenta
2. Toman en cuenta a veces
3. Nunca le toman en cuenta

67. ¿Tiene usted a otras personas a sus órdenes?

1. Si tiene
2. No tiene (A PREGUNTA 70)

68. ¿Cuántas personas tiene a sus órdenes ?

1. 1 a 4 personas
2. 5 a 10 personas
3. 11 a 15 personas
4. 16 a 25 personas
5. 26 a 50 personas
6. 51 personas o más

69. ¿Cómo califica su relación con las personas que están a sus órdenes. Usemos una escala de 1 a 10 en la cual 1 es pésima y 10 excelente relación.

	Calificaciones	No
	PESIMA	sabe
	EXCELENTE	

Confianza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Colaboración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cumplimiento de las órdenes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aceptación de su jefatura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Trato entre compañeros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

70 ¿Cómo calificaría usted las relaciones entre Directivos y funcionarios?

1. Excelentes
2. Muy buenas
3. Regulares
4. Malas
5. Pésimas

71. ¿Cómo calificaría las relaciones entre SANTILLANA y el gobierno nacional?

1. Excelentes
2. Muy buenas
3. Regulares
4. Malas
5. Pésimas

72. ¿Piensa usted que en SANTILLANA existe un compromiso social y ético con la comunidad?

1. Si existe
2. no existe

73 ¿Conoce usted cuál es la Misión de SANTILLANA?

74 ¿Conoce usted cuál es la Visión de SANTILLANA?

75 ¿Cómo calificaría usted su comunicación con :?

	Calificaciones										No sabe
Sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sus superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sus subalternos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Con el público	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Con los clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

76. ¿Cómo se entera de lo que ocurre en otras Instituciones del sector de la educación?
Puede seleccionar hasta tres opciones.

1. Boletines
3. Informativos internos
4. Compañeros
5. Jefes
6. Medios de comunicación colectiva
7. Internet
8. Otros_____

77. ¿Cuánto está usted informado de lo que sucede en el país?

1. Mucho
2. Poco
3. Nada

78. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se informa habitualmente?

1. Periódicos _____
2. Revistas _____
3. Radio _____
4. Televisión _____
5. Internet

79. ¿Qué esperaba de la comunicación dentro de SANTILLANA en el futuro?

80. ¿Tiene usted alguna sugerencia para comunicarnos mejor dentro de SANTILLANA?

DATOS

DE

CLASIFICACION

81. ¿Cuántos años tiene usted?

1. Hasta 24 años
2. De 25 a 34 años
3. De 35 a 44 años
4. De 45 a 54 años
5. De 55 a 64 años
6. De 65 años o más

82. ¿Cuál fue su último año de estudios?

1. Primaria completa
2. Algo de secundaria
3. Secundaria completa
4. Algo de superior
5. Superior completa
6. Post grado

83. ¿Cuál es su profesión?

84. ¿Cuántas personas componen su familia?

_____ personas

85. ¿Cuántas personas colaboran para el mantenimiento de su familia?

_____ personas

Encuesta II

ENCUESTA PARA EL PERSONAL

1. ¿En qué Departamento trabaja?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en SANTILLANA?

Menos de 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años	

3. ¿Cuánto diría usted que conoce de SANTILLANA?

Poco	
Mucho	
Suficiente	
Nada	

4. ¿Sabe si existe la Dirección de Comunicación en SANTILLANA?

Si	
No	

5. ¿Conoce qué funciones desempeña esta Dirección? Si su respuesta fue afirmativa, especifique cuáles son.

Si	
No	

6. Cuales son enumere.
7. ¿Conoce usted el manual de imagen corporativa?

Si conoce	
No conoce	

No sabe	
---------	--

8. ¿Sabe cómo aplicar el manual de imagen corporativa?

Si sabe	
No sabe	

9. Cuánto aporta usted a la solución de los problemas que se presentan en su área de trabajo

Mucho	
Algo	
Poco	
Nada	

10. ¿Cuándo fue la última vez que usted aportó algo para solucionar un problema que se presentó en su área de trabajo?

Hace menos de 1 mes	
De 1 a tres meses	
De 4 a 6 meses	
Hace más de 6 meses	
No recuerda	

11. ¿Conoce qué publicaciones tiene a su cargo la Dirección de Comunicación? *Si su respuesta fue afirmativa, especifique cuáles son.*

Si	
No	

12. ¿Cuáles son las publicaciones?

13. ¿Por qué medios se informa sobre lo que sucede en SANTILLANA?

Puede seleccionar hasta tres opciones

- Carteleras, tableros o anuncios
- Memorandos
- Reportes Informativos
- Asociación de Empleados
- Jefes
- Compañeros
- Periódicos
- Emisoras de radio
- Televisión
- Página Web
- Intranet
- Rumores
- Otros medios

14. ¿Acostumbra usted conversar con sus compañeros sobre lo que sucede en SANTILLANA?

- Sí
- No

15. ¿En qué momento usted puede conversar con sus compañeros?

16. ¿Qué valor le da usted a la información obtenida en las conversaciones informales?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

17. ¿Con qué frecuencia visita usted el portal web de SANTILLANA? Siendo 5 el más alto

18. Califique del 1 al 5 (siendo 5 la mayor y 1 la menor calificación) las siguientes características del Portal Web de SANTILLANA.

19. ¿Tiene usted interés por leer noticias de SANTILLANA?

20. ¿Con qué frecuencia ve carteleras o tableros de anuncios?

- Diariamente
- Dos veces a la semana
- Cada semana
- Cada 15 días o más
- De vez en cuando.

21. ¿Recibe información a su correo electrónico institucional de la Dirección de Comunicación de SANTILLANA? *Si su respuesta fue afirmativa, especifique con qué frecuencia*

.

22. ¿Con que frecuencia?

23. ¿Cómo calificaría usted los sistemas de comunicación internos de SANTILLANA?

	Si	No	No sabe
Fluidos	1	2	3
Seguros	1	2	3
Confiables	1	2	3
Conocidos por todos	1	2	3
Actualizados	1	2	3
Accesibles	1	2	3

24. Ordene de manera ascendente (del 1 al 10) según la forma en la que usted recibe información de SANTILLANA por parte de la Dirección de Comunicación. (Siendo 1 la más y 10 la menos frecuente)

Medios de Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Carteleras										
b. Periódico										
c. Carteles										
d. Portal Web										
e. Redes Sociales										
f. Pantallas internas de Video										
g. Trípticos - Volantes										
h. Correo electrónico institucional										
i. Revistas										
j. Oral (interpersonal)										

25. Señale a través de qué medios de comunicación internos le gustaría recibir información de SANTILLANA por parte de la Dirección de Comunicación.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
a. Portal Web	
b. Correo electrónico institucional	
c. Redes Sociales	
d. Periódico	
e. Revistas	

f. Pantallas internas de Video	
h. Carteles	
i. Carteleras	
j. Oral (inter – personal)	
k. SMS (mensajes de texto)	
l. Otras	